

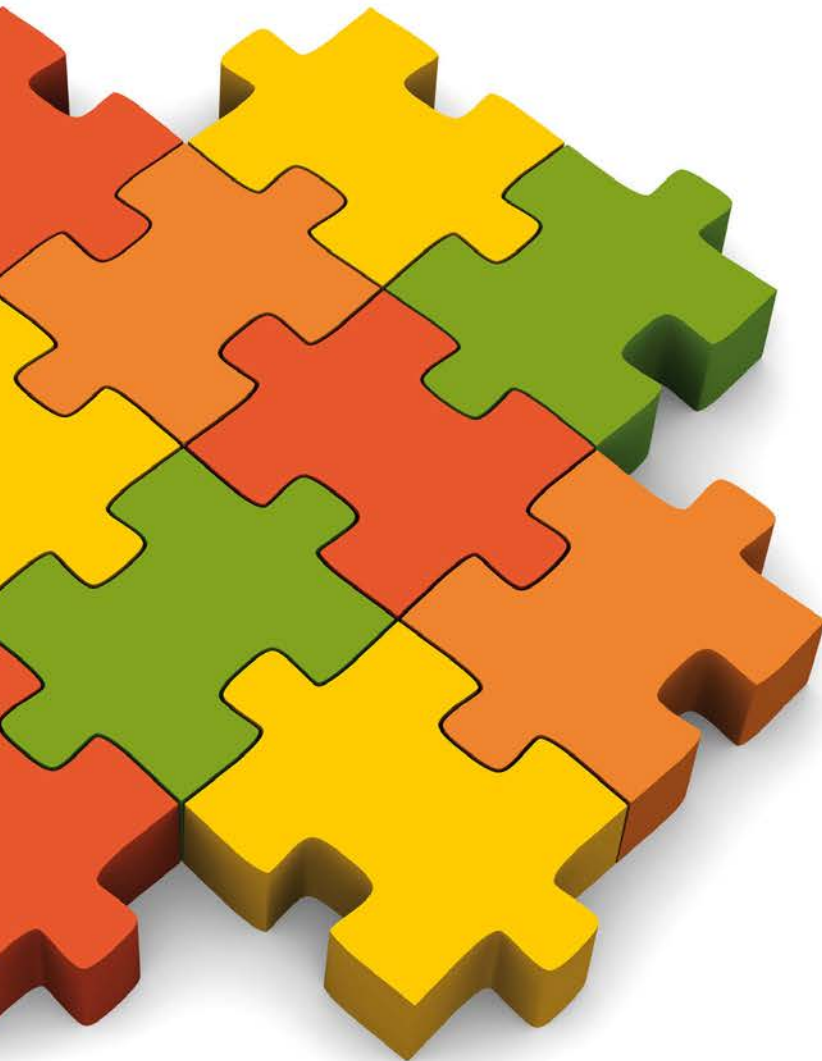


Bundesverwaltungsamt



Deutsches CAF-Zentrum

Kriterien-Bewertungsbogen CAF 2013



HERAUSGEBER

Bundesverwaltungsamt
Deutsches CAF-Zentrum
50728 Köln

Kontakt

Dr. Astrid Stein
Telefon: 022899358-4756
E-Mail: caf-netzwerk@bva.bund.de
Internet: www.caf-netzwerk.de
www.bundesverwaltungsamt.de

Bildnachweis

Titelbild: iStockphoto.com

© Bundesverwaltungsamt
Köln, im November 2013

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Das CAF-Modell.....	2
Befähigerkriterien	3
Vorgehensweise	4
Themenfeld 1: Führung	5
Themenfeld 2: Strategie und Planung	15
Themenfeld 3: Personal	25
Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen	32
Themenfeld 5: Prozesse.....	46
Ergebniskriterien	54
Vorgehensweise	54
Themenfeld 6: KundInnen-/BürgerInnenbezogene Ergebnisse	55
Themenfeld 7: MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse	61
Themenfeld 8: Ergebnisse sozialer Verantwortung	66
Themenfeld 9: Wichtigste Leistungsergebnisse	73
Glossar	78

Vorwort

CAF steht für Common Assessment Framework und bezeichnet das Qualitätsmanagementmodell für die öffentliche Verwaltung Europas. Die 9 Themenfelder und 28 Kriterien des Modells sind das Herzstück der eigentlichen CAF-Selbstbewertung. Sie ermöglicht eine umfassende und systematische Analyse der Stärken und Verbesserungspotenziale der Organisation.

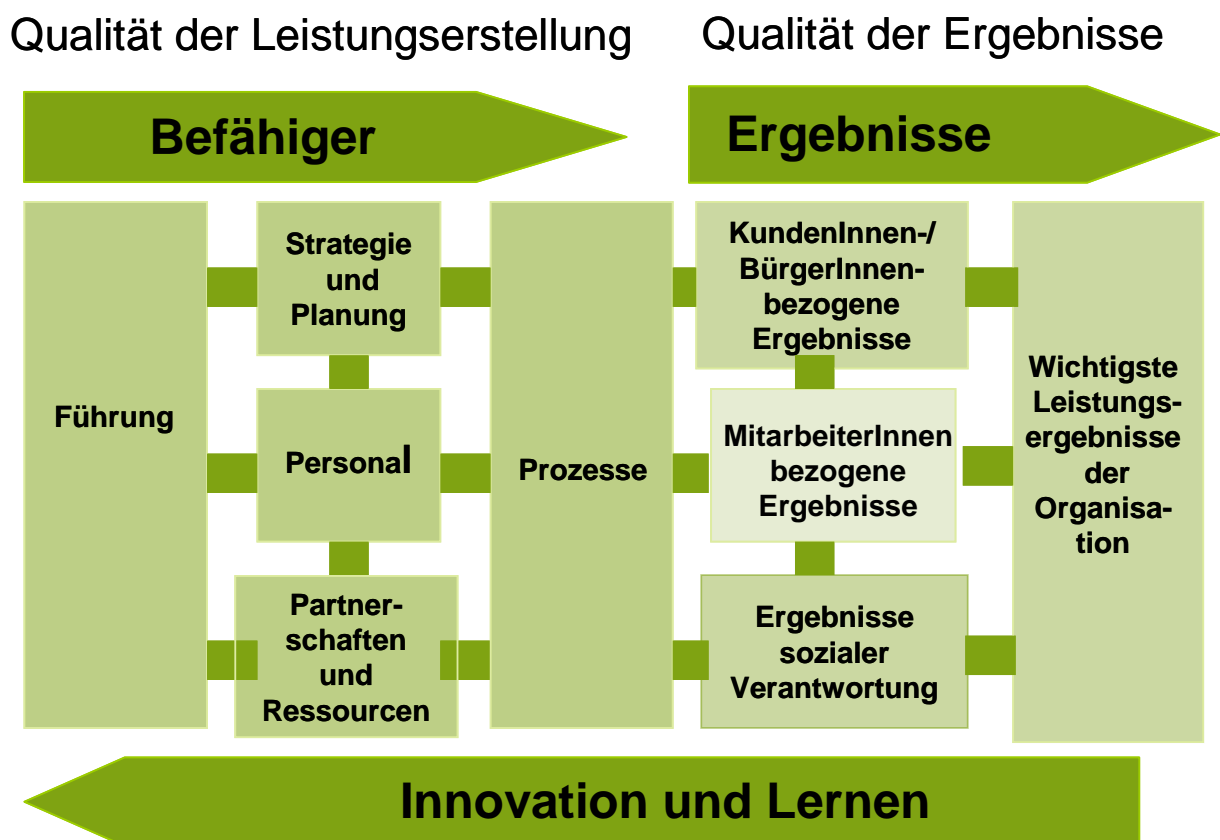
Die Mitglieder einer Selbstbewertungsgruppe sind in der Regel hierarchieübergreifend und repräsentativ für den bewerteten Bereich zusammengesetzt. Sie führen nach sorgfältiger Schulung eine Einzelbewertung und anschließend gemeinsam mit der Gruppe eine Konsensbewertung durch. Dabei werden zu allen Kriterien die Stärken, die Verbesserungspotenziale der Organisation und mögliche Verbesserungsmaßnahmen gesammelt. Anschließend erfolgt die Bewertung eines jeden Kriteriums anhand des PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act): Haben wir zum jeweiligen Kriterium etwas geplant? Setzen wir bereits etwas um? Überprüfen wir, inwieweit wir unsere Ziele erreicht haben und nehmen wir bei Bedarf Anpassungen vor?

Viele Bewertungsgruppen sehen in der Konsensbewertung, im hierarchieübergreifenden Austausch verschiedener Sichtweisen und Einschätzungen einen wesentlichen Mehrwert der CAF-Selbstbewertung. Die im Konsens erzielten Bewertungsergebnisse bieten eine hervorragende Basis für den nun zu entwickelnden Aktionsplan. Indem die Bewertungsergebnisse priorisiert und anschließend konkrete Verbesserungsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, wird mit CAF eine Organisationsentwicklung von innen heraus angestoßen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Ideen zur kontinuierlichen Leistungsverbesserung ihrer Organisation. Bereits die nächste CAF-Selbstbewertung nach zwei bis drei Jahren macht erste Fortschritte für alle sichtbar – ein auf Kontinuität angelegter Verbesserungsprozess ist implementiert.

Deutsches CAF-Zentrum, Oktober 2013

Das CAF-Modell

CAF geht von der Annahme aus, dass Organisationen hervorragende Ergebnisse für Bürger-/innen, Mitarbeiter-/innen und für die Gesellschaft erzielen, wenn Führung sich dadurch auszeichnet, dass geeignete Strategien und Pläne entwickelt, das Personal entsprechend eingesetzt, Partnerschaften genutzt, Ressourcen effizient verwendet und optimale Prozesse sichergestellt werden. CAF betrachtet die Organisation gleichzeitig aus verschiedenen Blickwinkeln, d.h. bei der Analyse der Organisationsleistung wird ein ganzheitlicher Ansatz genutzt. Der aus den Bewertungsergebnissen entwickelte Aktionsplan enthält somit keine einzelnen und isolierten Verbesserungsmaßnahmen, sondern stellt die Aktivitäten in einen Gesamtzusammenhang, so dass sie miteinander vernetzt und dadurch besonders wirksam werden.



Befähigerkriterien

Die Themenfelder 1-5 befassen sich mit den Management- und Steuerungspraktiken einer Organisation, den sogenannten „Befähigern“. Diese bestimmen die Tätigkeiten einer Organisation und die Art und Weise, wie sie ihre Aufgaben erfüllt, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Die Bewertung wird auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger durchgeführt (vgl. CAF-Bewertung und Bewertungsskalen).

PHASE	Bewertungsskala für Befähigerkriterien	PUNKTE
	Wir sind in diesem Bereich nicht tätig. Wir verfügen über keinerlei oder nur sehr lückenhafte Informationen	0-10
Planen	Wir haben einen Plan mit entsprechenden Aktivitäten	11-30
Durchführen	Wir setzen diese Aktivitäten um	31-50
Überprüfen	Wir überprüfen laufend/nachträglich, ob wir die richtigen Aktivitäten in geeigneter Weise geplant und umgesetzt haben.	51-70
Weiterentwickeln	Auf der Grundlage unserer laufenden oder nachträglichen Überprüfungen nehmen wir bei Bedarf Anpassungen vor.	71-90
PDCA	Alles was wir tun, planen wir zuerst, setzen es um, überprüfen und passen es regelmäßig an, und wir lernen von anderen. Wir befinden uns in diesem Bereich im kontinuierlichen Verbesserungszyklus	91-100

Vorgehensweise

- Überlegen Sie: Welche Aktivitäten, Maßnahmen, Pläne, Dokumente usw. sind aus Ihrer Sicht als Stärke in Ihrer Organisation zum jeweiligen Kriterium zu betrachten?
- Tragen Sie die gefundenen Stärken in die entsprechende Spalte ein.
- Worin sehen Sie Verbesserungsbedarf, was fehlt noch oder was müsste weiter getan werden? Die Beispiele sollen Ihnen helfen, mögliche relevante Aktivitäten zu benennen.
- Tragen Sie Ihre Überlegungen in den Spalten „Verbesserungsbedürftige Bereiche“ und „Maßnahmen“ ein. Sie müssen nicht zu jeder Stärke Verbesserungspotenziale benennen und auch nicht in jedem Fall eine Idee für mögliche Verbesserungsmaßnahmen haben.
- Bewerten Sie nun, in welcher Phase sich die Organisation aus Ihrer Sicht im jeweiligen Kriterium insgesamt befindet: vorwiegend im Planen, Umsetzen, Überprüfen oder Anpassen?
- Vergeben Sie zwischen 0 und 100 Punkten, entsprechend der Ausprägung, die Ihre Organisation innerhalb einer Phase erreicht hat.

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 AkteurlInnen 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

Überblick über die Kriterien

Kriterium 1.1

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

Kriterium 1.2

Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern

Kriterium 1.3

Die Beschäftigten der Organisation motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben

Kriterium 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

Erläuterung:

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, Diversität, 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.

Beispiele:

1. Die Mission, Vision, Werte und Ziele laufend an Veränderungen des Umfeldes (z. B. politische, ökonomische, sozio-kulturelle, technologische und demografische Entwicklungen) anpassen.
2. Ein Managementsystem entwickeln, das unethischem Verhalten vorbeugt und die Beschäftigten im Umgang mit Wertekonflikten und Unvereinbarkeiten unterstützt.
3. Korruptionsprävention betreiben, indem potenzielle Interessenkonflikte identifiziert und den Beschäftigten Richtlinien für den Umgang mit ihnen zur Verfügung gestellt werden.
4. Das gegenseitige Vertrauen, die Loyalität und die gegenseitige Achtung innerhalb der Organisation stärken (z. B. durch Definieren von Standards guter Führung, durch Evaluierung der Mission, Vision und der Werte)

Bewertung Kriterium 1.1

THEMENFELD 1: FÜHRUNG

Bewertung zu Kriterium 1.1

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen												
Bewertung (sh. Seite 2)	<table border="0"> <tr> <td>Keine Aktivitäten</td> <td>0 – 10</td> </tr> <tr> <td>Planen (P)</td> <td>11 – 30</td> </tr> <tr> <td>Durchführen (D)</td> <td>31 – 50</td> </tr> <tr> <td>Überprüfen (C)</td> <td>51 – 70</td> </tr> <tr> <td>Weiterentwickeln (A)</td> <td>71 – 90</td> </tr> <tr> <td>PDCA</td> <td>91 – 100</td> </tr> </table>	Keine Aktivitäten	0 – 10	Planen (P)	11 – 30	Durchführen (D)	31 – 50	Überprüfen (C)	51 – 70	Weiterentwickeln (A)	71 – 90	PDCA	91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 1.1
Keine Aktivitäten	0 – 10													
Planen (P)	11 – 30													
Durchführen (D)	31 – 50													
Überprüfen (C)	51 – 70													
Weiterentwickeln (A)	71 – 90													
PDCA	91 – 100													

Kriterium 1.2

Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern

Erläuterung

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 Output und Outcome sicher stellen. Management und Steuerung beruhen auf festgelegten, messbaren Zielen, welche die Ergebnisse (Output) und Wirkungen (Outcome) der Organisation widerspiegeln. Integrierte Steuerungssysteme verknüpfen Ergebnisse und Wirkungen mit den Ressourcen und steuern so 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.

Beispiele

1. Angemessene Strukturen festlegen (Ebenen, Funktionen, Zuständigkeiten und Kompetenzen) und ein System für die Steuerung von Prozessen und Partnerschaften in Übereinstimmung mit Strategie und Planung und den Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen sicherstellen.
2. Notwendige Veränderungen der Strukturen, der Leistung und des Managements der Organisation identifizieren und priorisieren.
3. Messbare Ergebnis- und Wirkungsziele für alle Ebenen und Bereiche der Organisation definieren. Dabei werden die Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen ausbalanciert und die kundInnen-spezifischen Bedürfnisse berücksichtigt (z. B. Gender Mainstreaming, Diversität).
4. Ein Management-Informationssystem entwickeln, 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).
5. Die TQM*-Prinzipien anwenden und ein Qualitätsmanagement-System/eine Zertifizierung einführen, z. B. mit CAF, EFQM oder ISO 9001.
6. Eine E-Government-Strategie formulieren, die an den strategischen und operativen Zielen der Organisation ausgerichtet ist.
7. Angemessene Bedingungen für Prozess- und Projektmanagement und Teamarbeit gestalten.
8. Voraussetzungen für effektive interne und externe Kommunikation schaffen und sich bewusst sein, dass Kommunikation einer der bedeutendsten Erfolgsfaktoren von Organisationen ist.

Bewertung Kriterium 1.2

THEMENFELD 1: FÜHRUNG

Bewertung zu Kriterium 1.2

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen
Bewertung (sh. Seite 2)	Keine Aktivitäten 0 – 10 Planen (P) 11 – 30 Durchführen (D) 31 – 50 Überprüfen (C) 51 – 70 Weiterentwickeln (A) 71 – 90 PDCA 91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 1.2

Kriterium 1.3

Die Beschäftigten der Organisation motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben

Erläuterung

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 Aufgaben 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/Fortbildung sowie ein System für die Anerkennung und Belohnung von Leistungen.

Beispiele

1. Eine Vorbildfunktion* durch persönliches Handeln in Übereinstimmung mit den festgelegten Zielen und Werten übernehmen.
2. Eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der Achtung zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen fördern, indem Diskriminierungen aller Art proaktiv entgegengewirkt wird.
3. Die Beschäftigten in die wichtigsten Themen der Organisation einbeziehen und sie regelmäßig informieren.
4. Die Beschäftigten dabei unterstützen, ihre Vorgaben, Pläne und Ziele* zu erreichen, um so die Erfüllung der Organisationsziele zu steigern.
5. Allen Beschäftigten Feedback geben, um die Leistung von Teams und Einzelnen zu verbessern.
6. Die Beschäftigten durch das Übertragen von Befugnissen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung bestärken, ermutigen und motivieren.
7. Eine Lernkultur fördern und die Beschäftigten anregen, ihre Fähigkeiten zu entwickeln.
8. Persönliche Bereitschaft zeigen, Vorschläge der Beschäftigten anzunehmen, indem die Leitung auf konstruktive Kritik angemessen reagiert.
9. Die Leistung Einzelner und von Teams erkennen und belohnen.
10. Die individuellen Bedürfnisse und die persönliche Situation der Beschäftigten berücksichtigen.

Bewertung Kriterium 1.3

THEMENFELD 1: FÜHRUNG

Bewertung zu Kriterium 1.3

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen
Bewertung (sh. Seite 2)	Keine Aktivitäten 0 – 10 Planen (P) 11 – 30 Durchführen (D) 31 – 50 Überprüfen (C) 51 – 70 Weiterentwickeln (A) 71 – 90 PDCA 91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 1.3

Kriterium 1.4

Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen

Erläuterung

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.

Beispiele

1. Eine Analyse der Interessengruppen erarbeiten, deren wichtigste aktuelle und künftige Bedürfnisse definieren und diese Erkenntnisse an die Organisation kommunizieren.
2. Die politische Ebene bei der Formulierung der politischen Vorgaben für die Organisation unterstützen.
3. Die relevanten politischen Vorgaben identifizieren und übernehmen.
4. Sicherstellen, dass die Ergebnis- und Wirkungsziele der Organisation mit politischen Vorgaben und Entscheidungen im Einklang stehen und mit der politischen Ebene die erforderlichen Ressourcen vereinbaren.
5. Die politische und andere Interessengruppen in die Entwicklung des Managementsystems der Organisation einbeziehen.
6. Proaktive und regelmäßige Beziehungen zu politischen Stellen der Exekutive und Legislative (z. B. Ausschüsse) pflegen.
7. Partnerschaften und Netzwerke mit wichtigen Interessengruppen entwickeln und pflegen (z. B. mit BürgerInnen, Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs), interessierten Gruppen und Berufsverbänden, Wirtschaft, anderen Behörden).
8. An Aktivitäten von Berufsverbänden, Interessengruppen oder ähnlichen Organisationen teilnehmen (auch: Austausch mit der Wissenschaft).
9. Die positive Wahrnehmung der Organisation* in der Öffentlichkeit fördern, einen guten Ruf der Organisation und ihrer Leistungen* anstreben.
10. Ein produkt- und serviceorientiertes Marketingkonzept entwickeln, das die Interessengruppen im Blick hat.

Bewertung Kriterium 1.4

THEMENFELD 1: FÜHRUNG

Bewertung zu Kriterium 1.4

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen
Bewertung (sh. Seite 2)	Keine Aktivitäten 0 – 10 Planen (P) 11 – 30 Durchführen (D) 31 – 50 Überprüfen (C) 51 – 70 Weiterentwickeln (A) 71 – 90 PDCA 91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 1.4

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 übertragen werden. Überprüfung, Steuerung und gegebenenfalls Anpassung sollten Bestandteile der Planung sein. Zur Verbesserung der Organisation sollte zudem der Modernisierung und Innovation Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Überblick über die Kriterien

Kriterium 2.1

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

Kriterium 2.2

Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln

Kriterium 2.3

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

Kriterium 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

Erläuterung

Der PDCA-Zyklus (**P**lan, **D**o, **C**heck, **A**ct) 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.

Beispiele:

1. Die relevanten Interessengruppen der Organisation identifizieren und in der gesamten Organisation kommunizieren.
2. Informationen über die Interessengruppen, ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Zufriedenheit beschaffen, analysieren und überprüfen.
3. Regelmäßig Informationen beschaffen und hinsichtlich wichtiger Einflussfaktoren wie politische, sozio-kulturelle, ökologische, ökonomische, technische und demografische Entwicklungen analysieren und überprüfen.
4. Systematisch relevante Management-Informationen wie etwa zur Leistung der Organisation gewinnen.
5. Systematisch interne Stärken und Schwächen analysieren (z. B. durch TQM-Analyse mit CAF oder EFQM) einschließlich Gefahren und Chancen (z. B. durch SWOT-Analyse, Risikomanagement).

Bewertung Kriterium 2.1

THEMENFELD 2: Strategie und Planung

Bewertung zu Kriterium 2.1

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 gewinnen

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen
Bewertung (sh. Seite 2)	Keine Aktivitäten 0 – 10 Planen (P) 11 – 30 Durchführen (D) 31 – 50 Überprüfen (C) 51 – 70 Weiterentwickeln (A) 71 – 90 PDCA 91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 2.1

Kriterium 2.2

Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln

Erläuterung

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.

Beispiele:

1. Die Mission und Vision - auf Basis einer soliden Risikoanalyse - in strategische und operative Ziele und Maßnahmen übertragen.
2. Interessengruppen in die Entwicklung von Strategie und Planung einbeziehen. Dabei werden deren Erwartungen und Bedürfnisse ausgeglichen und priorisiert.
3. Bestehende Aufgaben hinsichtlich Ergebnissen und Wirkungen ebenso wie die Qualität* der strategischen und operativen Pläne evaluieren.
4. Die Verfügbarkeit von Ressourcen sichern, um die Strategie der Organisation zu entwickeln und zu aktualisieren.
5. Eine Balance zwischen Aufgaben und Ressourcen*, lang- und kurzfristigen Notwendigkeiten sowie zwischen den unterschiedlichen Anforderungen der Interessengruppen herstellen.
6. Leitlinien für soziale Verantwortung entwickeln und in die Strategie und Planung der Organisation integrieren.

Bewertung Kriterium 2.2

THEMENFELD 2: Strategie und Planung

Bewertung zu Kriterium 2.2

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen												
Bewertung (sh. Seite 2)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Keine Aktivitäten</td> <td style="padding: 2px; text-align: right;">0 – 10</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Planen (P)</td> <td style="padding: 2px; text-align: right;">11 – 30</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Durchführen (D)</td> <td style="padding: 2px; text-align: right;">31 – 50</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Überprüfen (C)</td> <td style="padding: 2px; text-align: right;">51 – 70</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Weiterentwickeln (A)</td> <td style="padding: 2px; text-align: right;">71 – 90</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">PDCA</td> <td style="padding: 2px; text-align: right;">91 – 100</td> </tr> </table>	Keine Aktivitäten	0 – 10	Planen (P)	11 – 30	Durchführen (D)	31 – 50	Überprüfen (C)	51 – 70	Weiterentwickeln (A)	71 – 90	PDCA	91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 2.2
Keine Aktivitäten	0 – 10													
Planen (P)	11 – 30													
Durchführen (D)	31 – 50													
Überprüfen (C)	51 – 70													
Weiterentwickeln (A)	71 – 90													
PDCA	91 – 100													

Kriterium 2.3

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

Erläuterung:

Die Fähigkeit der Organisation, ihre Strategie umzusetzen, hängt von der Qualität der Pläne und Programme ab, in denen die Ziele und erwarteten 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.

Beispiele:

1. Strategie* und Planung umsetzen, indem Prioritäten gesetzt, ein Zeitrahmen festgelegt und geeignete Prozesse*, Projekte und Organisationsstrukturen eingerichtet werden.
2. Die strategischen und operativen Ziele* in Pläne und Aufgaben für Organisationseinheiten und Einzelpersonen in der Organisation* übertragen.
3. Pläne und Programme mit Zielen und erwarteten Ergebnissen für jede Organisationseinheit entwickeln. Die Ergebnisse werden anhand von Kennzahlen und Indikatoren gemessen, welche sowohl die geplanten als auch die erreichten Ergebnisse abbilden.
4. Die Ziele, Pläne und Aufgaben durch effektive Kommunikation in der Organisation bekannt machen.
5. Methoden entwickeln und einsetzen, 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.
6. Methoden der Leistungsmessung auf allen Ebenen der Organisation entwickeln und anwenden, welche einerseits das Verhältnis zwischen Input und Output (Effizienz) und andererseits zwischen Output und Outcome (Effektivität) darstellen.
7. Überprüfen, ob Vorgehensweisen zur Entwicklung von Strategie und Planung umgestellt oder verbessert werden müssen und dabei Interessengruppen einbeziehen.

Bewertung Kriterium 2.3

THEMENFELD 2: Strategie und Planung

Bewertung zu Kriterium 2.3

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**

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen
Bewertung (sh. Seite 2)	Keine Aktivitäten 0 – 10 Planen (P) 11 – 30 Durchführen (D) 31 – 50 Überprüfen (C) 51 – 70 Weiterentwickeln (A) 71 – 90 PDCA 91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 2.3

Kriterium 2.4

Innovation und Veränderung planen, umsetzen und überprüfen

Erläuterung

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.

Beispiele

1. Eine neue Kultur und Bereitschaft zur Innovation durch Aus- und Fortbildung, Benchlearning und Einrichten von Lernlabors entwickeln.
2. Systematisch die internen Indikatoren*/treibenden Kräfte für Veränderungen sowie die externen Anforderungen an Innovation* und Veränderung beobachten.
3. Geplante Modernisierung und Innovation sowie deren Umsetzung mit relevanten Interessengruppen diskutieren.
4. Ein wirksames Change- Managementsystem* nutzen (Veränderungsmanagement, z. B. Projektmanagement, Benchmarking und Benchlearning, Pilotprojekte, Beobachtung, Berichtswesen über die weiteren Schritte, Umsetzung des PDCA usw.).
5. Die Verfügbarkeit notwendiger Ressourcen zur Umsetzung der geplanten Veränderungen sichern.
6. Einen ausgewogenen Ansatz des Veränderungsmanagements zwischen top-down und bottom-up nutzen.
7. Die Nutzung von E-Government-Werkzeugen fördern, um die Effektivität der angebotenen Leistungen zu steigern und um Transparenz und Interaktion zwischen der Organisation und BürgerInnen/KundInnen zu erhöhen.

Bewertung Kriterium 2.4

THEMENFELD 2: Strategie und Planung

Bewertung zu Kriterium 2.4

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen												
Bewertung (sh. Seite 2)	<table border="0"> <tr> <td>Keine Aktivitäten</td> <td>0 – 10</td> </tr> <tr> <td>Planen (P)</td> <td>11 – 30</td> </tr> <tr> <td>Durchführen (D)</td> <td>31 – 50</td> </tr> <tr> <td>Überprüfen (C)</td> <td>51 – 70</td> </tr> <tr> <td>Weiterentwickeln (A)</td> <td>71 – 90</td> </tr> <tr> <td>PDCA</td> <td>91 – 100</td> </tr> </table>	Keine Aktivitäten	0 – 10	Planen (P)	11 – 30	Durchführen (D)	31 – 50	Überprüfen (C)	51 – 70	Weiterentwickeln (A)	71 – 90	PDCA	91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 2.4
Keine Aktivitäten	0 – 10													
Planen (P)	11 – 30													
Durchführen (D)	31 – 50													
Überprüfen (C)	51 – 70													
Weiterentwickeln (A)	71 – 90													
PDCA	91 – 100													

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 gewinnen die Steuerung der Organisation und die Führung der Beschäftigten an Bedeutung. Von größter Bedeutung sind die Verbesserung der Führungsqualität, strategische Personalplanung und die individuelle Förderung, da die MitarbeiterInnen häufig die größte Investition 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.

Überblick über die Kriterien

Kriterium 3.1

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

Kriterium 3.2

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

Kriterium 3.3

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

Kriterium 3.1

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

Erläuterung

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, um den optimalen Erfolg der Organisation sicherzustellen. 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.

Beispiele

1. Regelmäßig den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf analysieren und dabei die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen sowie Strategie und Planung berücksichtigen.
2. Leitlinien des Personalmanagements auf Grundlage von Strategie* und Planung entwickeln. Dabei werden sowohl die künftig erforderlichen Kompetenzen als auch soziale Erwägungen berücksichtigt (z. B. flexible Arbeitszeiten, Vater- und Mutterschaftsurlaub bzw. Elternkarenz, Sabbaticals, Chancengleichheit, Gender und kulturelle Diversität, Beschäftigung von Menschen mit Behinderung).
3. Sicherstellen, dass Fähigkeiten* und Wissen des Personalmanagements (Personalbeschaffung, -einstellung und -entwicklung) vorhanden sind, damit die Aufgaben erfüllt und in Einklang mit Verantwortlichkeiten* gebracht werden.
4. Eine klare Personalpolitik in Bezug auf die Personalbeschaffung, Beförderung, Entlohnung, Belohnung, Übertragung von Leitungsfunktionen entwickeln und umsetzen.
5. Eine Leistungskultur fördern, beispielsweise durch leistungsbezogene Bezahlung oder Leistungsprämien auf Basis der Ergebnisse von Teams und Einzelpersonen.
6. Anforderungsprofile, Tätigkeits- und Funktionsbeschreibungen für die Personalbeschaffung und Personalentwicklung nutzen, sowohl für MitarbeiterInnen als auch Führungskräfte.
7. Die Personalressourcen besonders aufmerksam beobachten, die benötigt werden, um E-Government und elektronische Dienstleistungen zu entwickeln und zu betreiben (z. B. durch Bereitstellung notwendiger Schulungen und Rahmenbedingungen/Strukturen).
8. Bei der Personaleinstellung und Karriereentwicklung faire Beschäftigungsverhältnisse, Chancengleichheit und Diversitätsaspekte beachten (Geschlecht, sexuelle Orientierung, Behinderung, Alter, verschiedene Ethnien und Religionen).

Bewertung Kriterium 3.1

THEMENFELD 3: Personal

Bewertung zu Kriterium 3.1

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen												
Bewertung (sh. Seite 2)	<table> <tr> <td>Keine Aktivitäten</td> <td>0 – 10</td> </tr> <tr> <td>Planen (P)</td> <td>11 – 30</td> </tr> <tr> <td>Durchführen (D)</td> <td>31 – 50</td> </tr> <tr> <td>Überprüfen (C)</td> <td>51 – 70</td> </tr> <tr> <td>Weiterentwickeln (A)</td> <td>71 – 90</td> </tr> <tr> <td>PDCA</td> <td>91 – 100</td> </tr> </table>	Keine Aktivitäten	0 – 10	Planen (P)	11 – 30	Durchführen (D)	31 – 50	Überprüfen (C)	51 – 70	Weiterentwickeln (A)	71 – 90	PDCA	91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 3.1
Keine Aktivitäten	0 – 10													
Planen (P)	11 – 30													
Durchführen (D)	31 – 50													
Überprüfen (C)	51 – 70													
Weiterentwickeln (A)	71 – 90													
PDCA	91 – 100													

Kriterium 3.2

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

Erläuterung

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).

Beispiele

1. Die Fähigkeiten* - das aktuelle Wissen, Können und Verhalten - jedes einzelnen Beschäftigten und der Organisation* als Ganzes identifizieren; diese Fähigkeiten systematisch mit den Anforderungen der Organisation vergleichen.
2. Eine Strategie zur Entwicklung der Kompetenzen diskutieren, erstellen und kommunizieren. Diese umfasst einen Aus- und Fortbildungsplan, welcher auf den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der einzelnen Beschäftigten und der Organisation basiert.
3. Individuelle Fortbildungs- und Entwicklungspläne für alle Beschäftigten und/oder Teams in Übereinstimmung mit der Strategie entwickeln, vereinbaren und überprüfen. Dabei wird die Zugänglichkeit für Teilzeitbeschäftigte oder Beschäftigte in Vaterschafts- oder Mutterschaftsurlaub (auch Elternkarenz) berücksichtigt.
4. Sowohl Management- und Führungsfähigkeiten als auch Fähigkeiten zur Gestaltung von Beziehungen zu MitarbeiterInnen, BürgerInnen, KundInnen und PartnerInnen entwickeln.
5. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einführen und unterstützen (z. B. durch Mentoring, Coaching, individuelle Beratung).
6. Interne und externe Arbeitsplatz-Mobilität der Beschäftigten fördern.
7. Moderne Schulungsmethoden entwickeln und fördern (z. B. informelles Lernen, Projektlernen, Multimedia-Ansatz, training-on-the-job, E-Learning, Nutzung sozialer Medien).
8. Schulungsaktivitäten planen und Kommunikationstechniken für den Umgang mit Risiken und Interessenkonflikten*, Diversitätsmanagement, Gender Mainstreaming, Integrität oder Ethik entwickeln.
9. Die Auswirkungen von Schulungs- und Personalentwicklungsprogrammen auf den Arbeitsbereich sowie die Weitergabe der Schulungsinhalte an Kolleginnen und Kollegen beurteilen und in Relation zu den Kosten stellen (durch Monitoring oder Kosten-Nutzen-Berechnungen).
10. Die Notwendigkeit überprüfen, die Karriereentwicklung von Frauen zu fördern und entsprechende Pläne zu entwickeln.

Bewertung Kriterium 3.2

THEMENFELD 3: Personal

Bewertung zu Kriterium 3.2

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 und die Ziele der Organisation in Einklang zu bringen

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen												
Bewertung (sh. Seite 2)	<table border="0"> <tr> <td>Keine Aktivitäten</td> <td>0 – 10</td> </tr> <tr> <td>Planen (P)</td> <td>11 – 30</td> </tr> <tr> <td>Durchführen (D)</td> <td>31 – 50</td> </tr> <tr> <td>Überprüfen (C)</td> <td>51 – 70</td> </tr> <tr> <td>Weiterentwickeln (A)</td> <td>71 – 90</td> </tr> <tr> <td>PDCA</td> <td>91 – 100</td> </tr> </table>	Keine Aktivitäten	0 – 10	Planen (P)	11 – 30	Durchführen (D)	31 – 50	Überprüfen (C)	51 – 70	Weiterentwickeln (A)	71 – 90	PDCA	91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 3.2
Keine Aktivitäten	0 – 10													
Planen (P)	11 – 30													
Durchführen (D)	31 – 50													
Überprüfen (C)	51 – 70													
Weiterentwickeln (A)	71 – 90													
PDCA	91 – 100													

Kriterium 3.3

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

Erläuterung

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.

Beispiele

1. Eine Kultur der offenen Kommunikation, des Dialogs und der Teamarbeit fördern
2. Proaktiv ein Umfeld schaffen, das Ideen und Vorschläge der MitarbeiterInnen fördert und geeignete Mechanismen dafür entwickeln (z.B. ein wirksames Ideenmanagement, Vorschlagswesen, Arbeitsgruppen, Brainstorming*).
3. Die MitarbeiterInnen und ihre Interessenvertretungen (z. B. Gewerkschaften) in die Entwicklung von Plänen, Strategien* und Zielen* einbeziehen sowie in die Gestaltung von Prozessen und das Identifizieren und Umsetzen von Verbesserungsmaßnahmen.
4. Einigung / Konsens* zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen über Ziele* und die Art und Weise anstreben, wie die Zielerreichung gemessen wird.
5. Regelmäßig Befragungen der MitarbeiterInnen durchführen, die Ergebnisse und Zusammenfassungen/ Auswertungen/ Verbesserungsmaßnahmen veröffentlichen und kommentieren.
6. Sicherstellen, dass die Beschäftigten die Möglichkeit haben, Feedback zur Führungsqualität ihrer Vorgesetzten zu geben.
7. Gute Arbeitsbedingungen in der Organisation sicherstellen. Dies umfasst auch das Einhalten der Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen.

Bewertung Kriterium 3.3

THEMENFELD 3: Personal

Bewertung zu Kriterium 3.3

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen
Bewertung (sh. Seite 2)	Keine Aktivitäten 0 – 10 Planen (P) 11 – 30 Durchführen (D) 31 – 50 Überprüfen (C) 51 – 70 Weiterentwickeln (A) 71 – 90 PDCA 91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 3.3

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 (Dienstleistungskette, 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 PartnerInnen, KundInnen und 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.

Überblick über die Kriterien

Kriterium 4.1

Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern

Kriterium 4.2

Partnerschaften mit BürgerInnen und KundInnen aufbauen und weiterentwickeln

Kriterium 4.3

Finanzen steuern

Kriterium 4.4

Wissens- und Informationsmanagement betreiben

Kriterium 4.5

Technologiemanagement betreiben

Kriterium 4.6

Gebäudemanagement betreiben

Kriterium 4.1

Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern

Erläuterung

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, nichtstaatliche 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

Beispiele

1. Private, zivilgesellschaftliche und öffentliche SchlüsselpartnerInnen und die Art und Weise der Partnerschaften* identifizieren (z.B. KäuferInnen-AnbieterInnen, LieferantInnen, Mitproduzenten, alternative Leistungserbringer).
2. Angemessene Vereinbarungen mit PartnerInnen entwickeln und steuern und dabei die verschiedenen Aspekte sozialer Verantwortung berücksichtigen wie etwa sozialwirtschaftliche und umweltbezogene Einflüsse der angebotenen Produkte und Dienstleistungen.
3. Aufgabenspezifische Partnerschaften initiieren und gestalten und gemeinsame Projekte mit anderen Einrichtungen des öffentlichen Sektors der gleichen Aufgabensparte/Dienstleistungskette und unterschiedlichen institutionellen Ebenen entwickeln und durchführen.
4. Regelmäßig die Umsetzung und die Ergebnisse der Partnerschaften* beobachten und bewerten.
5. Den Bedarf an langfristigen Public-Private-Partnerships (PPP) identifizieren und nach Bedarf aufbauen.
6. Die Verantwortungen aller PartnerInnen für das Management der Partnerschaften einschließlich Kontrollen, Evaluierung und Bewertung festlegen.
7. Die Leistungsfähigkeit der Organisation steigern, indem die Möglichkeiten von Berufspraktika genutzt werden.
8. Sich über gute Praxiserfahrungen mit PartnerInnen austauschen und Benchlearning und Benchmarking nutzen.
9. Im Rahmen öffentlicher Ausschreibungen AnbieterInnen wählen, deren Profil von besonderer sozialer Verantwortung gekennzeichnet ist.

Bewertung Kriterium 4.1

THEMENFELD 4: Partnerschaften und Ressourcen

Bewertung zu Kriterium 4.1

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen
Bewertung (sh. Seite 2)	Keine Aktivitäten 0 – 10 Planen (P) 11 – 30 Durchführen (D) 31 – 50 Überprüfen (C) 51 – 70 Weiterentwickeln (A) 71 – 90 PDCA 91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 4.1

Kriterium 4.2

Partnerschaften mit BürgerInnen und KundInnen aufbauen und weiterentwickeln

Erläuterung

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 MitbewerberInnen. Als **Mitgestalter** 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 **MitbewerberInnen** 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.

Beispiele

1. Eine proaktive Informationspolitik sicherstellen, beispielsweise darüber, wie die Organisation arbeitet, über die Zuständigkeiten der verschiedenen Behörden/Abteilungen, über ihre Strukturen und Prozesse*.
2. BürgerInnen/KundInnen aktiv ermutigen, sich selbst zu organisieren und ihre Bedürfnisse und Anforderungen zu benennen.
3. Die Konsultation und aktive Partizipation der KundInnen/BürgerInnen sowie ihrer VertreterInnen in Entscheidungsprozessen der Organisation fördern (als Mitgestalter und Mitentscheider) etwa durch Beratungsgruppen, Untersuchungen, Meinungsumfragen und Qualitätszirkel.
4. Rahmenbedingungen für die aktive Suche nach Ideen, Vorschlägen und Beschwerden von BürgerInnen/KundInnen gestalten und geeignete Verfahren anwenden, um diese zu sammeln, auszuwerten und die Ergebnisse zu kommunizieren, z. B. Befragungen, Beratungsgruppen, Fragebögen, Beschwerdestellen, Meinungsumfragen.
5. Transparenz über die Arbeitsweise der Organisation und ihre Entscheidungsprozesse schaffen, z. B. durch Jahresberichte, Pressekonferenzen, Informationen im Internet.

Bewertung Kriterium 4.2

THEMENFELD 4: Partnerschaften und Ressourcen

Bewertung zu Kriterium 4.2

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Partnerschaften mit BürgerInnen und KundInnen aufzubauen und weiterzuentwickeln

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen												
Bewertung (sh. Seite 2)	<table> <tr> <td>Keine Aktivitäten</td> <td>0 – 10</td> </tr> <tr> <td>Planen (P)</td> <td>11 – 30</td> </tr> <tr> <td>Durchführen (D)</td> <td>31 – 50</td> </tr> <tr> <td>Überprüfen (C)</td> <td>51 – 70</td> </tr> <tr> <td>Weiterentwickeln (A)</td> <td>71 – 90</td> </tr> <tr> <td>PDCA</td> <td>91 – 100</td> </tr> </table>	Keine Aktivitäten	0 – 10	Planen (P)	11 – 30	Durchführen (D)	31 – 50	Überprüfen (C)	51 – 70	Weiterentwickeln (A)	71 – 90	PDCA	91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 4.2
Keine Aktivitäten	0 – 10													
Planen (P)	11 – 30													
Durchführen (D)	31 – 50													
Überprüfen (C)	51 – 70													
Weiterentwickeln (A)	71 – 90													
PDCA	91 – 100													

Kriterium 4.3

Finanzen steuern

Erläuterung

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.

Beispiele

1. Das Finanzmanagement auf die strategischen Ziele* ausrichten und dabei effizient, effektiv und wirtschaftlich vorgehen.
2. Chancen und Risiken finanzieller Entscheidungen analysieren.
3. Finanz- und Haushaltstransparenz gewährleisten.
4. Den kostengünstigen, effektiven und wirtschaftlichen Einsatz finanzieller Ressourcen sicherstellen, indem ein effektives betriebliches Rechnungswesen und Controlling genutzt werden.
5. Systeme zur Haushaltsplanung und -überwachung nutzen (z. B. Mehrjahreshaushalte, Projekthaushalte, Energiebudgets sowie Gender- und Diversitäts-Budgets).
6. Die Verantwortung für finanzielle Ressourcen* auf die dezentralen Ebenen delegieren und gleichzeitig eine strategische Gesamtsteuerung durch ein zentrales Controlling sichern.
7. Investitionsentscheidungen und finanzielle Kontrollen auf Basis von Kosten-Nutzen-Analysen, Nachhaltigkeits- und Ethik-Betrachtungen treffen und durchführen.
8. Nicht-finanzbezogene Leistungsdaten in Haushaltsunterlagen integrieren, etwa Informationen über Ergebnis- und Wirkungsziele.

Bewertung Kriterium 4.3

THEMENFELD 4: Partnerschaften und Ressourcen

Bewertung zu Kriterium 4.3

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen												
Bewertung (sh. Seite 2)	<table border="0"> <tr> <td>Keine Aktivitäten</td> <td>0 – 10</td> </tr> <tr> <td>Planen (P)</td> <td>11 – 30</td> </tr> <tr> <td>Durchführen (D)</td> <td>31 – 50</td> </tr> <tr> <td>Überprüfen (C)</td> <td>51 – 70</td> </tr> <tr> <td>Weiterentwickeln (A)</td> <td>71 – 90</td> </tr> <tr> <td>PDCA</td> <td>91 – 100</td> </tr> </table>	Keine Aktivitäten	0 – 10	Planen (P)	11 – 30	Durchführen (D)	31 – 50	Überprüfen (C)	51 – 70	Weiterentwickeln (A)	71 – 90	PDCA	91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 4.3
Keine Aktivitäten	0 – 10													
Planen (P)	11 – 30													
Durchführen (D)	31 – 50													
Überprüfen (C)	51 – 70													
Weiterentwickeln (A)	71 – 90													
PDCA	91 – 100													

Kriterium 4.4

Wissens- und Informationsmanagement betreiben

Erläuterung

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.

Beispiele

1. Systeme zur Steuerung, Speicherung und zur Bewertung von Informationen und Wissen in der Organisation* in Übereinstimmung mit den strategischen und operativen Zielsetzungen entwickeln.
2. Sicherstellen, dass extern verfügbare relevante Informationen gewonnen, verarbeitet, gespeichert und effektiv genutzt werden.
3. Ständig die Informationen und das Wissen innerhalb der Organisation überprüfen und deren Relevanz, Richtigkeit, Verlässlichkeit und Sicherheit sicherstellen. Die Übereinstimmung mit der Strategie sowie die Ausrichtung auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Interessengruppen gewährleisten.
4. Interne Kanäle aufbauen, 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.).
5. Einen ständigen Wissenstransfer zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sicherstellen (z. B. durch Mentoring, Coaching, Handbücher usw.).
6. Sicherstellen, dass alle Interessengruppen Zugang zu relevanten Informationen und Daten in systematischer und nutzerfreundlicher Aufbereitung haben und dass ein Austausch darüber mit ihnen stattfindet. Dabei die besonderen Bedürfnisse aller gesellschaftlichen Gruppen wie z. B. älterer Menschen, Menschen mit Behinderung berücksichtigen.
7. Sicherstellen, dass zentrale Informationen und das Wissen von ausscheidenden MitarbeiterInnen erhalten bleiben.

Bewertung Kriterium 4.4

THEMENFELD 4: Partnerschaften und Ressourcen

Bewertung zu Kriterium 4.4

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen												
Bewertung (sh. Seite 2)	<table> <tr> <td>Keine Aktivitäten</td> <td>0 – 10</td> </tr> <tr> <td>Planen (P)</td> <td>11 – 30</td> </tr> <tr> <td>Durchführen (D)</td> <td>31 – 50</td> </tr> <tr> <td>Überprüfen (C)</td> <td>51 – 70</td> </tr> <tr> <td>Weiterentwickeln (A)</td> <td>71 – 90</td> </tr> <tr> <td>PDCA</td> <td>91 – 100</td> </tr> </table>	Keine Aktivitäten	0 – 10	Planen (P)	11 – 30	Durchführen (D)	31 – 50	Überprüfen (C)	51 – 70	Weiterentwickeln (A)	71 – 90	PDCA	91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 4.4
Keine Aktivitäten	0 – 10													
Planen (P)	11 – 30													
Durchführen (D)	31 – 50													
Überprüfen (C)	51 – 70													
Weiterentwickeln (A)	71 – 90													
PDCA	91 – 100													

Kriterium 4.5

Technologiemanagement betreiben

Erläuterung

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.

Beispiele

1. Das Technologie-Management in Übereinstimmung mit den strategischen und operativen Zielen gestalten.
2. Die Kosten-Nutzen-Relation der eingesetzten Technologie überwachen und evaluieren. Die Amortisationsdauer sollte so kurz wie möglich sein und es sollten verlässliche Messkriterien herangezogen werden.
3. Die sichere, effektive und effiziente Nutzung von Technologie sicherstellen und dabei Rücksicht auf die Fähigkeiten der Beschäftigten nehmen.
4. Geeignete Technologien effizient einsetzen, 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*.
5. Festlegen, wie IT genutzt werden kann, um die Leistungserbringung zu verbessern, z. B. indem die "Enterprise Architecture" (Unternehmensarchitektur)-Methode für Informationsmanagement in der öffentlichen Verwaltung angewendet wird.
6. Die passende IT und die erforderlichen Ressourcen für die Bereitstellung intelligenter und effektiver Online-Services wählen, um die Leistungserbringung für die KundInnen zu verbessern.
7. Die technologischen Innovationen aufmerksam beobachten und die IT-Strategie bei Bedarf anpassen.
8. Die sozialwirtschaftlichen und umweltbezogenen Wirkungen von IT berücksichtigen, z. B. die eingeschränkte Erreichbarkeit von Menschen ohne Computer oder Internetzugang, die Entsorgung von Farbkartuschen

Bewertung Kriterium 4.5

THEMENFELD 4: Partnerschaften und Ressourcen

Bewertung zu Kriterium 4.5

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen
Bewertung (sh. Seite 2)	Keine Aktivitäten 0 – 10 Planen (P) 11 – 30 Durchführen (D) 31 – 50 Überprüfen (C) 51 – 70 Weiterentwickeln (A) 71 – 90 PDCA 91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 4.5

Kriterium 4.6

Gebäudemanagement betreiben

Erläuterung

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 bietet. Die Nutzung nachhaltiger Materialien, die Auswirkungen auf die Umwelt sowie die soziale Verantwortung der Organisation sind wichtige Erfolgsfaktoren für dieses Kriterium.

Beispiele

1. Einen Ausgleich zwischen der Wirtschaftlichkeit* der Infrastruktur und den Erwartungen der Beschäftigten und der KundInnen schaffen (z.B. Zentralisierung versus Dezentralisierung der Büros/Standorte, Belegung der Büroräume, Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln).
2. Dafür sorgen, 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.
3. Eine wirtschaftliche und nachhaltige Instandhaltung von Gebäuden, Büros, technischen Geräten und Einrichtungsgegenständen gewährleisten.
4. Eine wirtschaftliche und nachhaltige Nutzung von Transportmitteln und Energieressourcen sowie deren laufende Optimierung gewährleisten.
5. Geeignete Zugangswege zu Gebäuden entsprechend den Bedürfnissen und Erwartungen der BürgerInnen/KundInnen sicherstellen (z. B. barrierefreie Zugänge, Parkplätze für Menschen mit Behinderungen, Zugang zu öffentlichen Verkehrsmitteln).
6. Eine integrierte Strategie* zur Steuerung materieller Vermögenswerte entwickeln. Dabei Fragen der sicheren Entsorgung/Recycling beachten (z.B. durch Direktmanagement oder Vertrag mit Externen).
7. Öffentliche Einrichtungen (Flächen, Räume, Gebäude usw.) für das Gemeinwesen nutzbar machen.

Bewertung Kriterium 4.6

THEMENFELD 4: Partnerschaften und Ressourcen

Bewertung zu Kriterium 4.6

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen												
Bewertung (sh. Seite 2)	<table border="0"> <tr> <td>Keine Aktivitäten</td> <td>0 – 10</td> </tr> <tr> <td>Planen (P)</td> <td>11 – 30</td> </tr> <tr> <td>Durchführen (D)</td> <td>31 – 50</td> </tr> <tr> <td>Überprüfen (C)</td> <td>51 – 70</td> </tr> <tr> <td>Weiterentwickeln (A)</td> <td>71 – 90</td> </tr> <tr> <td>PDCA</td> <td>91 – 100</td> </tr> </table>	Keine Aktivitäten	0 – 10	Planen (P)	11 – 30	Durchführen (D)	31 – 50	Überprüfen (C)	51 – 70	Weiterentwickeln (A)	71 – 90	PDCA	91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 4.6
Keine Aktivitäten	0 – 10													
Planen (P)	11 – 30													
Durchführen (D)	31 – 50													
Überprüfen (C)	51 – 70													
Weiterentwickeln (A)	71 – 90													
PDCA	91 – 100													

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 (Ergebnisse, Outputs) 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

Überblick über die Kriterien

Kriterium 5.1

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

Kriterium 5.2

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

Kriterium 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

Erläuterung

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.

Beispiele

1. Prozesse identifizieren, beschreiben, dokumentieren, abbilden und laufende Anpassungen sicherstellen.
2. Prozessverantwortliche* benennen und ihnen Verantwortlichkeiten* und Zuständigkeiten zuweisen.
3. Die Prozesse, Risiken und Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die Ziele und das sich wandelnde Umfeld analysieren und evaluieren.
4. Sicherstellen, dass die Prozesse die strategischen Ziele unterstützen; die Prozesse planen und steuern, um die festgelegten Zielvorgaben zu erreichen.
5. Beschäftigte und relevante externe Interessengruppen in die Gestaltung und Verbesserung der Prozesse einbeziehen. Basis dafür ist die gemessene Effizienz und Effektivität sowie Ergebnisse und Wirkungen.
6. Den Prozessen Ressourcen zuweisen, unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Bedeutung für die strategischen Ziele der Organisation.
7. Prozesse* laufend vereinfachen und bei Bedarf Änderungen der gesetzlichen Bestimmungen vorschlagen.
8. Leistungsziele definieren, die sich an den Erwartungen der Interessengruppen orientieren und Leistungsindikatoren festlegen, um die Effektivität der Prozesse zu überwachen (z. B. in Bürgerchartas, Leistungsvereinbarungen, Kontrakten, Service Level Agreements).
9. Die Auswirkungen von IT- und E-Services auf die Prozesse beobachten und evaluieren (z. B. hinsichtlich Effizienz, Qualität, Effektivität).
10. Prozessinnovationen umsetzen, die auf den Erkenntnissen von regelmäßig durchgeführten nationalen und internationalen Benchlearning-Aktivitäten basieren. Dabei gilt das besondere Augenmerk den Innovationshindernissen und den erforderlichen Ressourcen.

Bewertung Kriterium 5.1

THEMENFELD 5: Prozesse

Bewertung zu Kriterium 5.1

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen												
Bewertung (sh. Seite 2)	<table border="0"> <tr> <td>Keine Aktivitäten</td> <td>0 – 10</td> </tr> <tr> <td>Planen (P)</td> <td>11 – 30</td> </tr> <tr> <td>Durchführen (D)</td> <td>31 – 50</td> </tr> <tr> <td>Überprüfen (C)</td> <td>51 – 70</td> </tr> <tr> <td>Weiterentwickeln (A)</td> <td>71 – 90</td> </tr> <tr> <td>PDCA</td> <td>91 – 100</td> </tr> </table>	Keine Aktivitäten	0 – 10	Planen (P)	11 – 30	Durchführen (D)	31 – 50	Überprüfen (C)	51 – 70	Weiterentwickeln (A)	71 – 90	PDCA	91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 5.1
Keine Aktivitäten	0 – 10													
Planen (P)	11 – 30													
Durchführen (D)	31 – 50													
Überprüfen (C)	51 – 70													
Weiterentwickeln (A)	71 – 90													
PDCA	91 – 100													

Kriterium 5.2

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

Erläuterung

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.

Beispiele

1. Die Ergebnisse (Produkte und Dienstleistungen) der Kernprozesse identifizieren.
2. BürgerInnen/KundInnen in die Gestaltung und Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen einbeziehen (z. B. durch Untersuchungen, Rückmeldungen, Umfragen, um zu erfahren, ob diese geeignet sind, Gender- oder Diversitätsaspekte zu berücksichtigen.)
3. BürgerInnen/KundInnen und andere Interessengruppen in die Entwicklung von Qualitätsstandards für Dienstleistungen und Produkte (Prozessergebnisse) unter Berücksichtigung ihrer Erwartungen einbeziehen, soweit von der Organisation durchführbar.
4. BürgerInnen/KundInnen in die Leistungserbringung einbeziehen und sie und die Beschäftigten auf die damit verbundenen veränderten Rollen vorbereiten.
5. BürgerInnen/KundInnen in die Gestaltung und Entwicklung von neuen interaktiven Services, Informationsquellen und -kanälen einbeziehen.
6. Geeignete und verlässliche Informationen bereitstellen.
7. Die Zugänglichkeit der Organisation* fördern, beispielsweise durch flexible Öffnungszeiten, durch Dokumente in verschiedenen Formaten (Papierform, elektronisch)
8. Verlässliche Systeme und Verfahren für die Behandlung allgemeiner Anfragen und für das Beschwerdemanagement entwickeln.

Bewertung Kriterium 5.2

THEMENFELD 5: Prozesse

Bewertung zu Kriterium 5.2

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**

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen												
Bewertung (sh. Seite 2)	<table> <tr> <td>Keine Aktivitäten</td> <td>0 – 10</td> </tr> <tr> <td>Planen (P)</td> <td>11 – 30</td> </tr> <tr> <td>Durchführen (D)</td> <td>31 – 50</td> </tr> <tr> <td>Überprüfen (C)</td> <td>51 – 70</td> </tr> <tr> <td>Weiterentwickeln (A)</td> <td>71 – 90</td> </tr> <tr> <td>PDCA</td> <td>91 – 100</td> </tr> </table>	Keine Aktivitäten	0 – 10	Planen (P)	11 – 30	Durchführen (D)	31 – 50	Überprüfen (C)	51 – 70	Weiterentwickeln (A)	71 – 90	PDCA	91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 5.2
Keine Aktivitäten	0 – 10													
Planen (P)	11 – 30													
Durchführen (D)	31 – 50													
Überprüfen (C)	51 – 70													
Weiterentwickeln (A)	71 – 90													
PDCA	91 – 100													

Kriterium 5.3

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

Erläuterung

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.

Beispiele

1. Die Dienstleistungskette definieren, welcher die Organisation und ihre PartnerInnen angehören.
2. Prozesse mit SchlüsselpartnerInnen im privaten und öffentlichen Sektor und bei NGOs koordinieren und verbinden.
3. Ein gemeinsames System mit den PartnerInnen in der Dienstleistungskette entwickeln, um den Datenaustausch zu erleichtern.
4. So genannte "Customer/Citizen Journeys" durch verschiedene Organisationen unternehmen, um etwas über bessere Prozesskoordination zu lernen und Organisationsgrenzen zu überwinden.
5. Organisationsübergreifende Arbeitsgruppen einrichten, um auftretende Probleme zu lösen.
6. Anreize und Rahmenbedingungen für Führungskräfte und MitarbeiterInnen schaffen, um organisationsübergreifende Prozesse zu entwickeln (z. B. "shared service" und gemeinsame bereichsübergreifende Prozessentwicklung).
7. Eine Kultur des Arbeitens in bereichsübergreifenden Prozessen schaffen, 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).

Bewertung Kriterium 5.3

THEMENFELD 5: Prozesse

Bewertung zu Kriterium 5.3

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen												
Bewertung (sh. Seite 2)	<table> <tr> <td>Keine Aktivitäten</td> <td>0 – 10</td> </tr> <tr> <td>Planen (P)</td> <td>11 – 30</td> </tr> <tr> <td>Durchführen (D)</td> <td>31 – 50</td> </tr> <tr> <td>Überprüfen (C)</td> <td>51 – 70</td> </tr> <tr> <td>Weiterentwickeln (A)</td> <td>71 – 90</td> </tr> <tr> <td>PDCA</td> <td>91 – 100</td> </tr> </table>	Keine Aktivitäten	0 – 10	Planen (P)	11 – 30	Durchführen (D)	31 – 50	Überprüfen (C)	51 – 70	Weiterentwickeln (A)	71 – 90	PDCA	91 – 100	Meine Bewertung für Kriterium 5.3
Keine Aktivitäten	0 – 10													
Planen (P)	11 – 30													
Durchführen (D)	31 – 50													
Überprüfen (C)	51 – 70													
Weiterentwickeln (A)	71 – 90													
PDCA	91 – 100													

Ergebniskriterien

Ab Themenfeld 6 verlagert sich der Schwerpunkt der Bewertung von den Befähigungskriterien hin zu den Ergebniskriterien. In den Themenfeldern 6 bis 8 werden Wahrnehmungen und interne Leistungsergebnisse gemessen. Die Wahrnehmungsmessung bezieht sich auf die Frage, wie die MitarbeiterInnen, BürgerInnen/ KundInnen sowie die Gesellschaft die Organisation und ihren Leistungen wahrnehmen. Die Messung der internen Leistungsindikatoren zeigt, inwieweit die Organisation ihre Ziele erreicht. Die Bewertung wird auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien durchgeführt.

BEWERTUNGSSKALA FÜR ERGEBNISSE	PUNKTE
Ergebnisse werden nicht gemessen und/oder es liegen keine Informationen vor.	0-10
Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative Tendenzen und/oder die Ergebnisse bleiben hinter den relevanten Zielen zurück.	11-30
Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte und/oder es werden einige relevante Ziele erreicht.	31-50
Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte und/oder es werden die meisten relevanten Ziele erreicht.	51-70
Ergebnisse zeigen nachhaltige Fortschritte und/oder es werden alle relevanten Ziele erreicht.	71-90
Hervorragende und nachhaltige Ergebnisse werden erreicht. Alle relevanten Ziele werden erreicht. Positive Vergleiche der wichtigsten Ergebnisse mit denen anderer relevanter Organisationen wurden durchgeführt	91-100

Vorgehensweise

- Vergeben Sie für jedes Kriterium 0 bis 100 Punkte anhand der sechsstufigen Skala.
- In jeder Stufe können Sie entweder die Tendenz oder den Grad der Zielerreichung oder beides berücksichtigen.

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 Dienstleistung richtet, 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 der Organisation und ihren Produkten und Dienstleistungen 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 zu messen (= Wahrnehmungsergebnisse). 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.

Überblick über die Kriterien

Kriterium 6.1

Wahrnehmungsmessungen

Kriterium 6.2

Leistungsmessungen

Kriterium 6.1

Wahrnehmungsmessungen

Erläuterung

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.

Beispiele

Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen in Bezug auf:

1. das Image der Organisation insgesamt und ihr öffentliches Ansehen (z. B. hinsichtlich Freundlichkeit, faire Behandlung, Offenheit, Klarheit/Verständlichkeit der bereitgestellten Informationen, Bereitschaft der Beschäftigten zuzuhören, Empfang, Flexibilität und Fähigkeit, individuelle Lösungen anzubieten).
2. Einbeziehung der BürgerInnen/KundInnen und Beteiligung an Arbeits- und Entscheidungsprozessen der Organisation.
3. Erreichbarkeit der Organisation* (z.B. Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln, barrierefreier Zugang, Öffnungs- und Wartezeiten, One-Stop-Shop, Servicekosten)
4. Transparenz (z. B. hinsichtlich der Arbeitsweise der Organisation, Erläuterung der gesetzlichen Grundlagen und der Entscheidungsprozesse).
5. Dienstleistungen und Produkte (z. B. hinsichtlich Qualität, Zuverlässigkeit, Einhaltung von Qualitätsstandards, Bearbeitungs- oder Bereitstellungszeit, Qualität der Beratung, umweltpolitische Einstellung).
6. Differenzierung der Dienstleistungen entsprechend der unterschiedlichen Bedürfnisse von BürgerInnen/KundInnen (z. B. Geschlecht, Alter).
7. Verfügbare Informationen hinsichtlich Menge, Qualität, Zuverlässigkeit, Transparenz, Verständlichkeit, Verwendbarkeit für die Zielgruppe usw.
8. Die gute Annahme der Information durch BürgerInnen und KundInnen
9. Häufigkeit von Befragungen
10. Ausmaß des Vertrauens der Öffentlichkeit in die Organisation und ihre Produkte / Dienstleistungen?

Bewertung Kriterium 6.1

THEMENFELD 6: KundInnen-/BürgerInnenbezogene Ergebnisse

Bewertung zu Kriterium 6.1

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen
Bewertung (sh. Seite 52)	Ergebnisse werden/zeigen: Nicht gemessen 0 – 10 Gemessen, neg. Tendenz 11 – 30 Moderate Fortschritte 31 – 50 Erhebliche Fortschritte 51 – 70 Nachhaltige Fortschritte 71 – 90 hervorragende Ergebnisse 91 - 100	Meine Bewertung für Kriterium 6.1

Kriterium 6.2

Leistungsmessungen

Erläuterung

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.

Beispiele

Ergebnisse in Bezug auf Einbeziehung:

1. Ausmaß der Einbeziehung von BürgerInnen/KundInnen in die Gestaltung von Dienstleistungen oder Produkten und in die Gestaltung von Entscheidungsprozessen.
2. Anzahl der erhaltenen und umgesetzten Vorschläge von BürgerInnen/KundInnen.
3. Ausmaß der Nutzung neuer und innovativer Formen des Umgangs mit BürgerInnen/KundInnen.
4. Belege für den angemessenen Umgang mit Gender-Aspekten sowie kultureller und sozialer Diversität der BürgerInnen/KundInnen.
5. Ausmaß regelmäßiger Reflexionsbesprechungen mit den Interessengruppen, um geänderte Bedürfnisse und den Grad der Zufriedenheit zu ermitteln.

Ergebnisse zur Erreichbarkeit der Organisation

1. Öffnungszeiten der verschiedenen Bereiche/Abteilungen.
2. Wartezeiten,
3. Bearbeitungs- und Bereitstellungszeiten.
4. Kosten der Dienstleistungen
5. Verfügbarkeit von Informationen über die Leitungsverantwortung für die einzelnen Dienstleistungen.

Ergebnisse zur Transparenz der Erbringung von Dienstleistungen und Produkten

1. Anzahl der Informationskanäle und deren Effizienz
2. Verfügbarkeit und Richtigkeit der Informationen
3. Verfügbarkeit von Leistungszielen und -ergebnissen der Organisation
4. Anzahl von Interventionen durch eine Beschwerdestelle (z. B. Bürgerbeauftragte, "Ombudsperson")
5. Umfang der Maßnahmen für eine bessere Verfügbarkeit, höhere Genauigkeit und größere Transparenz von Informationen.

Ergebnisse zur Qualität der Erbringung von Dienstleistungen und Produkten

1. Anzahl und Bearbeitungszeit von Beschwerden.
2. Anzahl von fehlerhaften Dokumenten (z. B. Bescheiden), Zahl der Fälle, die neu bearbeitet werden müssen/Schadenersatzfälle.
3. Einhaltung festgelegter Dienstleistungsstandards, z. B. gesetzlicher Grundlagen.

Bewertung Kriterium 6.2

THEMENFELD 6: KundInnen-/BürgerInnenbezogene Ergebnisse

Bewertung zu Kriterium 6.2

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

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen
Bewertung (sh. Seite 52)	Ergebnisse werden/zeigen: Nicht gemessen 0 – 10 Gemessen, neg. Tendenz 11 – 30 Moderate Fortschritte 31 – 50 Erhebliche Fortschritte 51 – 70 Nachhaltige Fortschritte 71 – 90 hervorragende Ergebnisse 91 - 100	Meine Bewertung für Kriterium 6.2

Themenfeld 7:

MitarbeiterInnenbezogene 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 von Ergebnissen 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.

Überblick über die Kriterien

Kriterium 7.1

Wahrnehmungsmessungen

Kriterium 7.2

Leistungsmessungen

Kriterium 7.1

Wahrnehmungsmessungen

Erläuterung

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.

Beispiele

Ergebnisse der allgemeinen Wahrnehmung in Bezug auf:

1. Image und die Gesamtleistung der Organisation (für die Gesellschaft, BürgerInnen/KundInnen, andere Interessengruppen).
2. Einbeziehung der Beschäftigten in die Organisation und die Entscheidungsprozesse sowie Bewusstsein der Beschäftigten in Bezug auf Mission, Vision und Werte der Organisation
3. Einbeziehung der Beschäftigten in Verbesserungsmaßnahmen
4. Bewusstsein der Beschäftigten für mögliche Interessenkonflikte und die Wichtigkeit ethischen Verhaltens.
5. Instrumente des Informationsaustausches und des Dialogs
6. Soziale Verantwortung der Organisation.

Ergebnisse zur Wahrnehmung des Managements und des Managementsystems:

1. Fähigkeit der obersten und mittleren Führungsebene die Organisation zu steuern (z. B. durch Zielvereinbarungen, Ressourcenverteilung, Evaluierung der Gesamtleistung der Organisation, Personalmanagement-Strategie) und darüber zu kommunizieren.
2. Gestaltung und Steuerung der verschiedenen Prozesse der Organisation
3. Aufgabenverteilung und das MitarbeiterInnen-Beurteilungssystem
4. Ausmaß und die Qualität der Anerkennung von Einzel- und Teamleistungen
5. Haltung der Organisation gegenüber Innovationen.

Ergebnisse zur Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen:

1. Betriebsklima (z. B. wie mit Konflikten, Missständen, Personalproblemen, Mobbing am Arbeitsplatz umgegangen wird) und die Kultur der Organisation (z. B. **Zusammenarbeit** zwischen Abteilungen, Bereichen usw.).
2. Herangehen an soziale Themen (z. B. flexible Arbeitszeiten, Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben, Gesundheitsvorsorge).
3. Umgang mit Chancengleichheit, fairer Behandlung und integerem Verhalten in der Organisation
4. Ausstattung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung.

Ergebnisse zur Wahrnehmung von Karrierechancen und Schulungsmöglichkeiten:

1. Systematische Karriere- und Kompetenzentwicklung.
2. Ermutigung, Übertragung von Verantwortung
3. Verfügbarkeit und Qualität von Schulungen in Übereinstimmung mit den strategischen Zielsetzungen.

Bewertung Kriterium 7.1

THEMENFELD 7: MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse

Bewertung zu Kriterium 7.1

Beurteilen Sie aufgrund von **Wahrnehmungsmessungen** inwieweit die Organisation die **Erwartungen und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen erfüllt**.

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen
Bewertung (sh. Seite 52)	Ergebnisse werden/zeigen: Nicht gemessen 0 – 10 Gemessen, neg. Tendenz 11 – 30 Moderate Fortschritte 31 – 50 Erhebliche Fortschritte 51 – 70 Nachhaltige Fortschritte 71 – 90 hervorragende Ergebnisse 91 - 100	Meine Bewertung für Kriterium 7.1

Kriterium 7.2

Leistungsmessungen

Erläuterung

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.).

Beispiele

Ergebnisse in Bezug auf:

1. Hinweise zum Verhalten der Beschäftigten (z. B. unentschuldigtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz, krankheitsbedingte Fehlzeiten, Fluktuationsrate, Anzahl von Beschwerden, Anzahl von Streiktagen),
2. Hinweise zur Motivation und Einbeziehung (z. B. Rücklaufquoten bei MitarbeiterInnenbefragungen, Beteiligung an Verbesserungsinitiativen wie Vorschlagswesen, Teilnahme an internen Diskussionsrunden).
3. Hinweise zur Arbeitsleistung der Beschäftigten (z. B. Ergebnisse von MitarbeiterInnenbeurteilungen).
4. Maß der Einbeziehung in Verbesserungsmaßnahmen.
5. Maß der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie.
6. Hinweise zur Entwicklung von Fähigkeiten/Kompetenzen, z. B. Teilnahme- und Erfolgsquoten bei Schulungsmaßnahmen, effektive Nutzung von Schulungsbudgets).
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).
8. Häufigkeit der Anerkennung Einzelner und Teams.
9. Anzahl gemeldeter ethischer Konflikte/Probleme (z. B. mögliche Interessenkonflikte).
10. Häufigkeit von freiwilliger Teilnahme an Aktivitäten sozialer Verantwortung, die die Organisation fördert..

Bewertung Kriterium 7.2

THEMENFELD 7: MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse

Bewertung zu Kriterium 7.2

Beurteilen Sie aufgrund von **Leistungsmessungen** inwieweit die Organisation die **Erwartungen und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen erfüllt**.

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen
Bewertung (sh. Seite 52)	Ergebnisse werden/zeigen: Nicht gemessen 0 – 10 Gemessen, neg. Tendenz 11 – 30 Moderate Fortschritte 31 – 50 Erhebliche Fortschritte 51 – 70 Nachhaltige Fortschritte 71 – 90 hervorragende Ergebnisse 91 - 100	Meine Bewertung für Kriterium 7.2

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 sowie 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,

1. wird bei der Gesamtheit der BürgerInnen ihr Ansehen und ihr Image verbessern;
2. wird es leichter haben, neue MitarbeiterInnen anzuwerben, bisherige MitarbeiterInnen zu binden und deren Motivation und Engagement zu erhalten;
3. 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.

Überblick über die Kriterien

Kriterium 8.1

Wahrnehmungsmessungen

Kriterium 8.2

Leistungsmessungen

Kriterium 8.1

Wahrnehmungsmessungen

Erläuterung

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 Organisationen¹, 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 Einschätzung zur Transparenz der Organisation, zur 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.

Beispiele

1. Wie die Öffentlichkeit den Einfluss der Organisation auf die Lebensqualität von BürgerInnen/KundInnen wahrnimmt (z. B. gesundheitliche Aufklärung, Unterstützung sportlicher und kultureller Aktivitäten, Teilnahme an humanitären Einsätzen, spezielle Aktivitäten für Menschen mit Behinderung, kulturelle Aktivitäten für die Öffentlichkeit).
2. Image der Organisation als Arbeitgeber, durch Beiträge zu lokalen oder globalen gesellschaftlichen Aktivitäten).
3. Wirtschaftliche Auswirkungen der Organisation auf die Gesellschaft auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene (z. B. Gründung von Kleinbetrieben in der Nachbarschaft, Bereitstellung öffentlicher Straßen und Verkehrsmittel, die auch private Betriebe bedienen).
4. Umgang mit Umweltthemen oder wie die Organisation mit Umweltthemen umgeht (z. B. Wahrnehmung des ökologischen Fußabdrucks, Energiemanagement, reduzierter Strom- und Wasserverbrauch, Schutz gegen Lärm, Luftverschmutzung, Anregung zur Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, Abfallentsorgung von Gefahrstoffen).
5. Wahrnehmung des Einflusses auf Nachhaltigkeit auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene (Einkauf von Produkten aus fairem Handel, Recycling-Produkte usw.).
6. Wahrnehmung des sozialen oder gesellschaftlichen Einflusses durch die Umsetzung demokratischer Prinzipien bei der Beteiligung der BürgerInnen auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene
7. Die öffentliche Sicht zur Offenheit und Transparenz der Organisation sowie ihrem ethischen Verhalten (Achtung der Grundsätze und Werte bei der Erbringung öffentlicher).
8. Wahrnehmung der Einbeziehung in die Gemeinschaft, in die die Organisation eingebettet ist, durch finanzielle oder sonstige Unterstützung, durch das Organisieren kultureller oder sozialer Veranstaltungen usw.
9. Wahrnehmung der Organisation in der Medienberichterstattung hinsichtlich ihrer sozialen Verantwortung.

Bewertung Kriterium 8.1

THEMENFELD 8: Ergebnisse sozialer Verantwortung

Bewertung zu Kriterium 8.1

Beurteilen Sie aufgrund von **Wahrnehmungsmessungen**, was die Organisation hinsichtlich ihrer **sozialen Verantwortung** erreicht.

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen
Bewertung (sh. Seite 52)	Ergebnisse werden/zeigen: Nicht gemessen 0 – 10 Gemessen, neg. Tendenz 11 – 30 Moderate Fortschritte 31 – 50 Erhebliche Fortschritte 51 – 70 Nachhaltige Fortschritte 71 – 90 hervorragende Ergebnisse 91 - 100	Meine Bewertung für Kriterium 8.1

Kriterium 8.2

Leistungsmessungen

Erläuterung

Leistungsmessungen konzentrieren sich hier 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.

Beispiele

Hinweise zur sozialen Verantwortung

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.
2. Qualität von Beziehungen zu relevanten Behörden, Gesellschaftsgruppen und ihren VertreterInnen..
3. Ausmaß und Bedeutung negativer und positiver Berichterstattung in den Medien (Anzahl von Beiträgen, Inhalt).
4. Unterstützung für sozial benachteiligte BürgerInnen (Bewertung der Kosten für diese Hilfe, Anzahl der Anspruchsberechtigten).
5. Als Arbeitgeber eine Politik der Diversität, der Integration und Akzeptanz ethnischer Minderheiten und von Menschen mit besonderen Bedürfnissen unterstützen (z.B. durch Organisation von Programmen/Projekten, um ethische Minderheiten zu beschäftigen).
6. Unterstützung internationaler Entwicklungsprojekte und Teilnahme von Beschäftigten an humanitären Aktivitäten.
7. Unterstützung des gemeinwohlorientierten Engagements der BürgerInnen, anderer Interessengruppen und der Beschäftigten.
8. Produktiver Austausch von Wissen und Information mit anderen (Anzahl frei zugänglicher Konferenzen der Organisation, Anzahl von Mitwirkungen in nationalen und internationalen Kolloquien).
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.)
10. Messergebnisse sozialer Verantwortung (z. B. Bewertung nicht-finanzieller Aspekte).

Bewertung Kriterium 8.2

THEMENFELD 8: Ergebnisse sozialer Verantwortung

Bewertung zu Kriterium 8.2

Beurteilen Sie aufgrund von **Leistungsmessungen** was die Organisation hinsichtlich ihrer **soziale Verantwortung** erreicht.

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen
Bewertung (sh. Seite 52)	Ergebnisse werden/zeigen: Nicht gemessen 0 – 10 Gemessen, neg. Tendenz 11 – 30 Moderate Fortschritte 31 – 50 Erhebliche Fortschritte 51 – 70 Nachhaltige Fortschritte 71 – 90 hervorragende Ergebnisse 91 - 100	Meine Bewertung für Kriterium 8.2

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.

Überblick über die Kriterien

Kriterium 9.1

Externe Ergebnisse:: Ergebnisse und Wirkungen

Kriterium 9.2

Interne Ergebnisse: Effizienzgrad

Kriterium 9.1

Externe Ergebnisse: Ergebnisse und Wirkungen

Erläuterung

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.

Beispiele

1. Output-Ergebnisse (Menge und Qualität der bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen).
2. Outcome-Ergebnisse (die Wirkungen der bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen auf die Gesellschaft und auf die LeistungsempfängerInnen/KundInnen)
3. Qualitätsniveau der bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen im Verhältnis zu Standards und Vorschriften.
4. Grad der Erfüllung von Kontrakten/Vereinbarungen der Organisation mit übergeordneten Behörden.
5. Ergebnisse von Kontrollen und Revisionen hinsichtlich Outputs und Outcomes.
6. Benchmark-Ergebnisse (Leistungsvergleiche mit anderen Organisationen) hinsichtlich Outputs und Outcomes.
7. Ergebnisse hinsichtlich Innovation der Produkte und Dienstleistungen zur Verbesserung ihrer Wirkung.

Bewertung Kriterium 9.1

THEMENFELD 9: Wichtigste Leistungsergebnisse

Bewertung zu Kriterium 9.1

Beurteilen Sie die **Zielerreichung** der Organisation in Bezug auf ihre **externen Ergebnisse**

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen
Bewertung (sh. Seite 52)	Ergebnisse werden/zeigen: Nicht gemessen 0 – 10 Gemessen, neg. Tendenz 11 – 30 Moderate Fortschritte 31 – 50 Erhebliche Fortschritte 51 – 70 Nachhaltige Fortschritte 71 – 90 hervorragende Ergebnisse 91 - 100	Meine Bewertung für Kriterium 9.1

Kriterium 9.2

Interne Ergebnisse: Effizienzgrad

Erläuterungen

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.

Beispiele

1. Reaktion der Führungskräfte auf Ergebnisse und Erkenntnisse von Messungen einschließlich Risikomanagement.
2. Effektivität der Organisation beim Management der verfügbaren Ressourcen, einschließlich Personalmanagement, Wissensmanagement und Management der Gebäude Input im Verhältnis zum Output).
3. Ergebnisse hinsichtlich Verbesserungen und Innovationen der Produkte und Dienstleistungen.
4. Benchmarking-Ergebnisse (Leistungsvergleiche mit anderen Organisationen).
5. Effektivität von Partnerschaften (z. B. Grad der Zielerreichung von Partnerschaftsvereinbarungen, gemeinsamen Aktivitäten).
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).
7. Ergebnisse zum Funktionieren der Organisation, gemessen an Prüfungen, Audits und Controllingergebnissen.
8. Ergebnisse der Teilnahme an Wettbewerben und Qualitätspreisen sowie von Qualitätsmanagement-Zertifizierungen (Excellence Awards usw.)
9. Einhaltung von Budgets und Erfüllung finanzieller Ziele.
10. Ergebnisse von Inspektionen und Audits zum Finanzmanagement.
11. Kosteneffektivität (Erreichen der Wirkungen mit geringstmöglichen Kosten).

Bewertung Kriterium 9.2

THEMENFELD 9: Wichtigste Leistungsergebnisse

Bewertung zu Kriterium 9.2

Beurteilen Sie die **Zielerreichung** der Organisation in Bezug auf ihre **internen Ergebnisse**

Stärken	Verbesserungsbedürftige Bereiche	Mögliche Maßnahmen
Bewertung (sh. Seite 52)	Ergebnisse werden/zeigen: Nicht gemessen 0 – 10 Gemessen, neg. Tendenz 11 – 30 Moderate Fortschritte 31 – 50 Erhebliche Fortschritte 51 – 70 Nachhaltige Fortschritte 71 – 90 hervorragende Ergebnisse 91 - 100	Meine Bewertung für Kriterium 9.2

Glossar

A

Aktionsplan

Ein Plan für die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen. Er beschreibt die jeweilige Maßnahme, die Zuständigkeiten, Ziele (z. B. Zielvorgaben und Fristen) und die erforderlichen Ressourcen (Zeit, Haushaltsmittel).

Audit

Ein Audit ist eine meist unabhängige Bewertung und Überprüfung der Aktivitäten einer Organisation sowie der von ihr erzielten Ergebnisse. Die geläufigsten Audits sind: Finanzaudit, operatives Audit, IT-Audit, Normkontroll- oder Verfahrensaudit, Management-Audit. Es lassen sich drei Ebenen von Auditierungsverfahren unterscheiden:

1. Internes Audit durch das Management;
2. Internes Audit durch eine unabhängige Organisationseinheit. Diese kann neben der Einhaltung bestimmter Standards und Regelungen auch die Effektivität des internen Managements der Organisation überprüfen;
3. Externes Audit durch eine unabhängige, außerhalb der Organisation angesiedelte Stelle.

Auswirkungen (Impact)

Die Wirkungen und Folgen möglicher und tatsächlicher Handlungen, Eingriffe oder Maßnahmen des öffentlichen, privaten und dritten Sektors.

B

Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (**BSC**) ist eine Methode, mit der anhand verschiedener quantitativer Messungen der Erfolg einer Organisation bei der Umsetzung ihrer Aufgaben und strategischen Ziele bewertet wird. Die Messungen beziehen sich auf vier Aspekte: Innovation und Lernen (Mitarbeiterführung); interne Prozesse; Kunden; Finanzen. Die Kennzahlen/Messwerte für jeden Aspekt stehen in Ursache-Wirkungs-Beziehung zueinander (gute Kennzahlen/Messwerte bei den Ursachen führen zu guten Messwerten bei den Ergebnissen). Diese Beziehungen beruhen auf Annahmen, die einer ständigen Überwachung bedürfen. Die BSC kann für das Management ein nützliches Kommunikationsinstrument sein, mit dem es die MitarbeiterInnen und andere Interessierte über den Umsetzungsstand des Strategieplans informiert. Die Balanced Scorecard wird in Europa zunehmend auch im öffentlichen Sektor genutzt. Für die CAF-Selbstbewertung kann sie eine wichtige Datenquelle sein.

Benchmark

Eine gemessene Leistung auf hohem Qualitätsniveau (auch als „Klassenbester“ bezeichnet; siehe Benchmarking); eine Bezugsgröße oder ein quantitativer Standard für Vergleiche; ein Leistungsniveau, das für einen bestimmten Prozess als Spitzenleistung anerkannt wird.

Benchmarking

Es gibt für diesen Begriff zahlreiche Definitionen, doch im Kern bedeutet er „sich mit anderen vergleichen“. *„Ziel des Benchmarking ist es, aus den Erkenntnissen der Vergleiche mit anderen Organisationen zu lernen“* (Quelle: European Benchmarking Code of Conduct/ Europäischer Benchmarking-Verhaltenskodex). In der Praxis umfasst das Benchmarking folgende Schritte:

- Regelmäßiges Vergleichen von Leistungsaspekten (Funktionen oder Prozessen) mit Organisationen, die für ihre guten Leistungen bekannt sind; manchmal werden diese leistungsstarken Organisationen auch als „Klassenbeste“ bezeichnet. Da man aber nicht mit Sicherheit feststellen kann, welche Organisationen die „besten“ sind, ist der Begriff „gut“ vorzuziehen.

- Aufzeigen von Unterschieden im Leistungsniveau;
- Entwickeln neuer Ansätze zur Leistungsverbesserung;
- Konsequentes Umsetzen von Verbesserungen;
- Laufendes Überwachen der Fortschritte und Überprüfen des Nutzens.

In der öffentlichen Verwaltung Europas konzentriert sich das Benchmarking meist auf das Lernen voneinander und wird deshalb häufig als „**Benchlearning**“ bezeichnet. Das Erlernen von Methoden, wie Organisationen sich durch den Austausch von Wissen und Informationen oder gar von anderen Ressourcen verbessern können, wird als wirksamer Impuls für Veränderungen angesehen. Benchlearning mindert Risiken, ist effizient und spart Zeit.

• **Strategisches Benchmarking**

Strategisches Benchmarking bedeutet, dass eine Organisation die langfristigen Strategien und allgemeinen Vorgehensweisen anderer Organisationen untersucht, die besonders zu deren Erfolg beigetragen haben, mit dem Ziel, die eigene Gesamtleistung zu steigern. Es umfasst den Vergleich von Aspekten mit hohem Qualitätsniveau, beispielsweise die Kernkompetenzen, die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, eine Schwerpunktverlagerung in den Aktivitäten oder die verbesserte Fähigkeit, mit Veränderungen der äußeren Gegebenheiten umzugehen.

Best/Good Practice

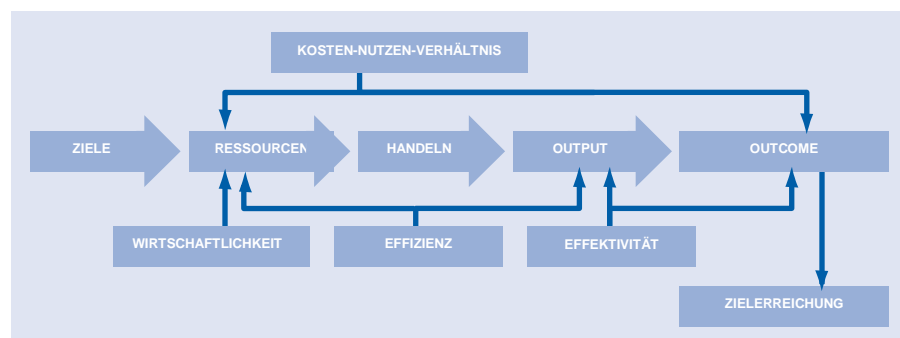
Überdurchschnittliche Leistungen, Methoden oder Vorgehensweisen, die zu außergewöhnlich guten Ergebnissen führen. Best Practice („optimale Praxis oder Anwendung“) ist ein relativer Begriff, mit dem Vorgehensweisen von Organisationen bezeichnet werden, die aufgrund von Leistungsvergleichen (Benchmarking/Benchlearning) von Außenstehenden als besonders innovativ und/oder interessant angesehen werden. Da schwer zu definieren ist, was „optimal“ ist, ist der Begriff „Good Practice“ vorzuziehen.

Belege

Informationen, die eine Aussage oder eine Tatsache untermauern. Belege sind eine wesentliche Grundlage für eine stichhaltige Schlussfolgerung oder für ein Urteil (im Rahmen der CAF-Selbstbewertung).

Bottom-up

Richtung, in der in einer Organisation beispielsweise Informationen oder Entscheidungen weitergegeben werden, nämlich von der unteren Ebene zur oberen. Das Gegenteil ist Top-down (von der oberen bis zur unteren Ebene).



Brainstorming

Wird als Instrument der Teamarbeit genutzt, um innerhalb kurzer Zeit und ohne jegliche Einschränkung Ideen zu entwickeln. Als wichtigste Regel gilt dabei, dass in der Phase der „Ideenproduktion“ keine Kritik geäußert wird.

BürgerIn/ KundIn

Der Begriff BürgerIn/KundIn umschreibt das komplexe Verhältnis zwischen Verwaltung und Öffentlichkeit. Die Person, an die sich die Dienstleistungen richten, ist als **BürgerIn** zu verstehen, nämlich als Mitglied einer demokratischen Gesellschaft mit Rechten und Pflichten

(z. B. Steuerzahler, politischer Akteur). Die Person sollte auch als **KundIn** angesehen werden, und zwar nicht nur im Zusammenhang mit der Erbringung von Dienstleistungen, wo diese Person die Rolle des Begünstigten einnimmt, sondern auch im Zusammenhang mit der Pflichterfüllung (Zahlen von Steuern oder Bußgeldern), wo sie das Recht genießt, fair und höflich behandelt zu werden, ohne dabei ihre Bedürfnisse zu vernachlässigen.



Change Management

Change Management (Veränderungsmanagement) bedeutet zum einen das Anstoßen von Veränderungen in einer Organisation, die z. B. im Rahmen von Modernisierungs- und Reformplänen notwendig werden. Zum anderen geht es darum, die Dynamik des Veränderungsprozesses durch das Planen, Umsetzen und Fördern der Veränderungen gezielt zu steuern.



Effektivität

„Die richtigen Dinge tun“

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

Effizienz

„Die Dinge richtig tun“

Effizienz ist ein Maß für die Wirtschaftlichkeit: Output im Verhältnis zum Input oder zu den Kosten. „Effizienz“ und „Produktivität“ können synonym verwendet werden. Zur Bestimmung der Produktivität wird entweder der Input aller Produktionsfaktoren (Gesamtproduktivität) oder ein spezifischer Faktor (Arbeitsproduktivität oder Kapitalproduktivität) berücksichtigt.

Effizienz – Effektivität – Wirtschaftlichkeit – Ethik – Umwelt

Der Maßstab der drei E's (engl. Economy, Effectiveness und Efficiency) wurde vor kurzem für die Anwendung im öffentlichen Sektor um Ethik und Umwelt ergänzt (engl.: ethics, environment). Der so geschaffene Maßstab von 5 E's ist wertvoll für das Qualitätsmanagement.

E-Government

Die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) in der öffentlichen Verwaltung trägt in Kombination mit Organisationsentwicklung und der Entwicklung neuer Fähigkeiten zur Verbesserung öffentlicher Dienstleistungen und demokratischer Prozesse bei und stärkt so die Unterstützung für die öffentliche Verwaltung insgesamt. E-Government wird als wirksamer Faktor für die bessere und effizientere Gestaltung der öffentlichen Verwaltung betrachtet. Es kann die Entwicklung und Umsetzung öffentlicher Programme fördern und mit widersprüchlichen Erwartungen umzugehen, mehr und bessere Dienstleistungen zu erbringen, dabei aber weniger Ressourcen einzusetzen.

Elektronische Dienste

Öffentliche Dienstleistungen, die mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie erbracht werden.

Empowerment (Stärkung der Eigenverantwortung)

Beim Empowerment wird einer Person oder Gruppe mehr Einfluss auf die Entscheidungsfindung gegeben. Dabei kann es sich um BürgerInnen oder Beschäftigte handeln, die einzeln oder als Gruppe einbezogen werden und denen ein gewisser Grad an Eigenständigkeit in ihren Handlungen/Entscheidungen zugestanden wird.

Erhebung

Sammlung von Daten über Meinungen, Haltungen oder das Wissen von Einzelpersonen oder Gruppen. Oft beschränkt sich die Teilnahme auf einen Querschnitt der Gesamtbevölkerung.

Ergebnis (Output)

Das unmittelbare Ergebnis oder die unmittelbaren Ergebnisse eines Prozesses. Es werden Teil- und Endprodukte unterschieden: Teilprodukte sind Ergebnisse von Teilprozessen, die in den nachfolgenden Teilprozess übertragen werden, innerhalb der eigenen Organisationseinheit oder einer anderen. Im letzten Teilprozess wird dem Empfänger das Endprodukt zur Verfügung gestellt, Der Empfänger kann innerhalb oder außerhalb der Organisation angesiedelt sein.

Ethik

Im öffentlichen Sektor kann Ethik als die Summe der gemeinsamen Werte und Normen definiert werden, welchen sich die Bediensteten in der Erfüllung ihrer Aufgaben verpflichtet fühlen. Die moralische Komponente dieser Werte und Normen, die entweder ausdrücklich festgelegt oder impliziert ist, bezieht sich auf das, was als richtiges oder falsches, gutes oder schlechtes Verhalten angesehen wird. Während die Werte als allgemeine moralische Prinzipien dienen, können Normen auch festlegen, was in einer bestimmten Situation rechtlich und moralisch richtig ist.

Evaluierung

Bewertung, ob Maßnahmen die gewünschte Wirkung hatten und ob durch andere Maßnahmen ein besseres Ergebnis zu geringeren Kosten hätte erzielt werden können.

Exzellenz

Herausragend gute Praxis im Hinblick auf die Führung einer Organisation und das Erreichen von Ergebnissen. Exzellenz beruht auf einer Reihe grundlegender Ansätze des Total Quality Management, die von der EFQM (Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement) als „Grundkonzepte der Exzellenz“ wie folgt beschrieben sind (Fassung 2003): Ergebnisorientierung, Ausrichtung auf den Kunden, Führung und Zielkonsequenz, Management mittels Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung, kontinuierliches Lernen, Innovation, Verbesserung, Entwicklung von Partnerschaften und soziale Verantwortung.

F

Follow-up

Kommt es nach einer Selbstbewertung zu Veränderungsmaßnahmen in einer Organisation, soll mit einem Follow-up bestimmt werden, inwieweit die Ziele erreicht wurden. Infolge der Analyse können neue Initiativen entwickelt sowie Strategien und die Planung an veränderte Bedingungen angepasst werden.

Frist

Zeitraum, innerhalb dessen Ergebnisse erzielt werden sollen.

Führung

Was Führungskräfte tun, um die Mission und die Vision ihrer Organisation zu entwickeln und dafür zu sorgen, dass diese umgesetzt werden; wie sie jene Werte entwickeln, die den langfristigen Erfolg sichern und wie sie diese durch geeignete Maßnahmen und Verhaltensweisen umsetzen; wie sie persönlich dafür Sorge tragen, dass das Managementsystem entwickelt, umgesetzt und überprüft wird und dass sich die Organisation dauerhaft für Veränderung und Innovation einsetzt. Das Wort „Führung“ kann sich auch auf die Gruppe von Führungskräften beziehen, die die Organisation leitet.

Führungskräfte

Üblicherweise verbinden wir mit dem Begriff „Führungskräfte“ die für die Organisation verantwortlichen Personen. Er kann sich jedoch auch auf Menschen beziehen, die dank ihrer Kompetenz auf einem bestimmten Gebiet von anderen als Vorbilder angesehen werden.

G

Governance

Die wichtigsten Elemente einer guten Staatsführung werden durch den festgelegten Rahmen von Befugnissen und Kontrollen vorgegeben. Dieser enthält Verpflichtungen zum Berichten über die Zielerreichung, zum transparenten Handeln und Entscheiden für alle Betroffenen, zum effizienten und effektiven Handeln, zum Eingehen auf die Bedürfnisse der Gesellschaft, zum vorausschauenden Umgang mit Problemen und Trends sowie zur Einhaltung der Gesetze und Regeln.

I

Indikatoren

Messgrößen, die etwas aufzeigen, beispielsweise die Wirkung einer Maßnahme abbilden.

• Leistungsindikatoren

Eine Vielzahl operativer Messgrößen, die in der öffentlichen Verwaltung mit dem Ziel angewandt werden, zu überprüfen, zu verstehen, vorherzusagen und zu verbessern, was wir tun, wie wir handeln und welche Ergebnisse wir dabei erzielen.

Es werden mehrere Begriffe verwendet, um das Messen von Leistungen in Organisationen zu bezeichnen: Ergebnisse, Kennzahlen, Indikatoren, Parameter. Die Terminologie der Messmethoden ist jedoch weniger wichtig; es sollten jene Begriffe verwendet werden, die verständlich und vertraut sind. Wenn wir uns an das Paretoprinzip halten, stellen wir fest, dass etwa 20 % von dem, was wir tun, zu 80 % unserer Ergebnisse führen wird. Daher sollte zumindest die Leistung jener Prozesse gemessen werden, die entscheidend für die Erbringung der gewünschten Ergebnisse sind.

• Die wichtigsten Leistungsindikatoren

Es handelt sich dabei um die kritischen Parameter, die die Leistung der Kernprozesse messen und im Wesentlichen in den Themenfeldern 4 und 5 des CAF beschrieben sind. Sie beeinflussen mit größter Wahrscheinlichkeit die Effektivität und Effizienz der wichtigsten Ergebnisse. Ein gutes Beispiel im Bereich der Kundenzufriedenheit können Messungen von Leistungsergebnissen für KundInnen/ BürgerInnen sein. Diese Leistungsergebnisse entstehen in Prozessen, die dazu dienen, die KundInnen/ BürgerInnen mit den gewünschten Produkten und Dienstleistungen zu versorgen.

Informationen

Informationen sind eine Sammlung aussagekräftiger Daten; es sind Daten, die einen Sinn ergeben. Man kann Informationen auch als „über eine Sache oder Person bereitgestellte oder in Erfahrung gebrachte Fakten“ definieren.

Beispiele: Gesetz, Regel, Rechtsvorschrift, Verfahren, Bericht, Leitlinie, Brief, E-Mail, Artikel, Anweisung, Vortrag, Mitteilung, Grafik, Formular, Buch oder Zeitschrift, Plan.

Innovation

Innovation entsteht, wenn gute Ideen in neue Dienstleistungen, Prozesse, Instrumente, Systeme und im zwischenmenschlichen Umgang umgesetzt werden. Eine Organisation gilt dann als innovativ, wenn eine bestehende Aufgabe auf eine für den betreffenden Arbeitsbereich ganz neue Weise erfüllt wird, oder wenn die Organisation ihren KundInnen eine neue Dienstleistung auf neuem Wege anbietet.

Input

Jede Art von Ressourcen (z. B. Information, Wissen, Material), die in die Produktion einfließen.

Interessengruppen (Stakeholder)

Interessengruppen sind all jene, die ein Interesse, ob finanzieller oder sonstiger Art, an den Tätigkeiten der Organisation haben. Die internen und externen Interessengruppen können in vier Kategorien untergliedert werden: politische Kräfte, BürgerInnen/KundInnen, MitarbeiterInnen der Organisation, Partner.

Beispiele für Interessengruppen: politische Entscheidungsträger, Bürgergruppen, Bürgerinitiativen, Beschäftigte, die Gesellschaft, Aufsichtsbehörden, Kontrollinstanzen, Medien, Partner. Regierungsorganisationen sind ebenfalls Interessengruppen.

Interessenkonflikt

Ein Interessenkonflikt im öffentlichen Sektor besteht im Falle einer Unvereinbarkeit zwischen einem öffentlichen Amt und dem privaten Interesse von Bediensteten, wobei das private Interesse die Ausübung ihres öffentlichen Amtes auf unzulässige Weise beeinträchtigen könnte. Auch wenn kein Beweismaterial für unzulässiges Handeln vorliegt, so kann eine Unvereinbarkeit den Anschein eines solchen erwecken, was wiederum das Vertrauen in die Fähigkeit der Person zu rechtmäßigem Handeln beeinträchtigen kann.

ISO

Die Internationale Organisation für Normung (ISO) ist ein globales Netzwerk, das den Bedarf an Normen seitens der Wirtschaft, des Staats und der Gesellschaft erhebt, diese partnerschaftlich mit den betroffenen Sektoren entwickelt, sie in transparenten Verfahren, in welche die nationalen Beiträge einfließen, für verbindlich erklärt und sie zur weltweiten Umsetzung freigibt. ISO-Normen spezifizieren die Erfordernisse für modernste Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Materialien und Systeme sowie für die Beurteilung der Einhaltung der Normen und für die Praxis der Unternehmensführung und Organisation.



Kompetenzen

Kompetenzen umfassen Wissen, Fertigkeiten und persönliche Werthaltungen, die der Einzelne an seinem Arbeitsplatz nutzt. Wenn eine Person eine Aufgabe erfolgreich ausführen kann, so wird sie als kompetent betrachtet.

Konsens

Bei diesem Begriff geht es um das Erreichen eines Einvernehmens. Im CAF-Prozess wird der Konsens in der Regel nach der individuellen Bewertung erzielt, indem die BewerterInnen ihre Bewertungen miteinander vergleichen und diskutieren. Dieser Prozess endet meist damit, dass sich die BewerterInnen auf eine gemeinsame Punktbewertung und Gesamtschätzung der Organisation einigen.

Konsens- oder Selbstbewertungsbericht

Ein Bericht, in dem die Ergebnisse der Selbstbewertung dargestellt werden. Dieser Bericht muss auch eine Beschreibung der Stärken und Verbesserungsbereiche der Organisation enthalten. Ferner können in einem solchen Bericht (optionale) Verbesserungsvorschläge für einige Schlüsselprojekte enthalten sein.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Die laufende Verbesserung von Geschäftsprozessen in Bezug auf Qualität, Wirtschaftlichkeit und Durchlaufzeiten. Die Beteiligung aller Interessengruppen einer Organisation gilt als Grundvoraussetzung für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Kostenwirksamkeit

Das Verhältnis zwischen den Wirkungen, die durch die gesetzten Ziele erreicht werden sollen, und den damit verbundenen Kosten, möglichst einschließlich aller Sozialkosten.

Kritischer Erfolgsfaktor

Die Vorbedingungen, die erfüllt werden müssen, damit ein beabsichtigtes strategisches Ziel erreicht werden kann. Der kritische Erfolgsfaktor hebt jene Schlüsselaktivitäten oder -leistungen hervor, deren zufriedenstellende Ergebnisse den Erfolg der Organisation entscheidend bestimmen.



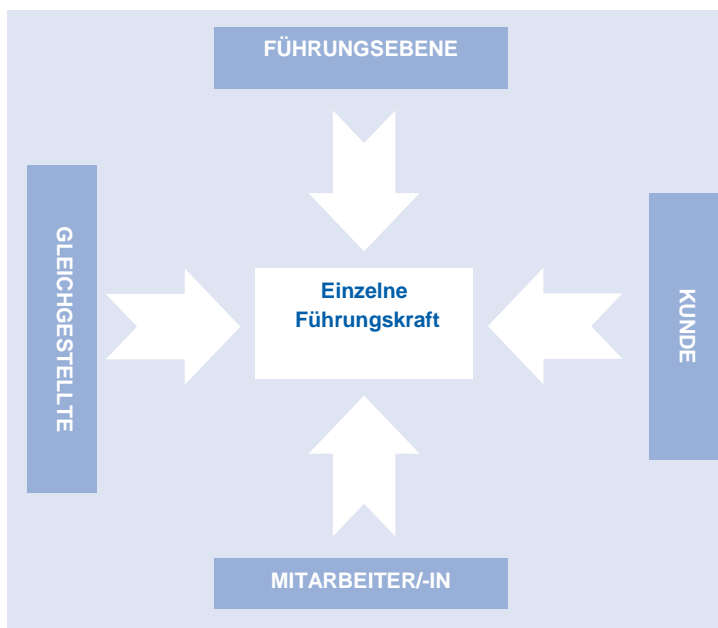
Leistung

Maß für das, was eine Einzelperson, ein Team, eine Organisation oder ein Prozess bewirkt.

Leistungsbeurteilung

„Leistungsbeurteilung“ ist im Führungszusammenhang zu verstehen. In der Regel umfasst das Managementsystem einer Organisation auch die Beurteilung der Leistungen, die eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter in ihrer/seiner Funktion erbringt. So kann sowohl die Leistung der einzelnen Abteilungen als auch die der Gesamtorganisation – als Summe der individuellen Leistungen auf der jeweiligen Führungsebene – überprüft werden. Das Mitarbeitergespräch, das die direkten Vorgesetzten mit jedem ihrer MitarbeiterInnen führen, stellt die am häufigsten angewandte Beurteilungsmethode dar. Über die Leistungsbeurteilung hinaus können in diesen Gesprächen auch andere Aspekte des Arbeitsverhältnisses thematisiert werden, beispielsweise die Einschätzung des Niveaus einschlägiger Fachkenntnisse und Kompetenzen und Ermittlung des Schulungsbedarfs. So wird im Rahmen von TQM der PDCA-Zyklus der kontinuierlichen Verbesserung auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiterin / des einzelnen Mitarbeiters angewandt: die Aufgaben für das kommende Jahr planen (PLAN), die Aufgaben ausführen (DO), die erbrachte Leistung während des Beurteilungsgesprächs überprüfen (CHECK) und ggf. für das kommende Jahr angepasst (ACT): Ziele, Mittel und Kompetenzen. Es gibt mehrere Möglichkeiten, um die Objektivität der Leistungsbeurteilung zu erhöhen:

- Vorgesetztenfeedback: Die Beurteilung von Vorgesetzten durch deren MitarbeiterInnen;
- Die 360°- Beurteilung: dabei werden Führungskräfte aus verschiedenen Perspektiven beurteilt: von der obersten Führungsebene, den KollegInnen auf gleicher Ebene, von MitarbeiterInnen und KundInnen.



Leistungsmanagement

Ein auf Vereinbarungen basierendes, interaktives Modell zur Steuerung der Leistungserbringung. Im Kern geht es um die Fähigkeit der Parteien, ein angemessenes Gleichgewicht zwischen den verfügbaren Ressourcen und den damit zu erreichenden Ergebnissen zu erzielen. Der Grundgedanke des Leistungsmanagements ist es, einen möglichst guten Ausgleich zwischen Ressourcen und Zielen einerseits sowie Effizienz und weiteren Qualitätsmerkmalen andererseits zu finden, um sicherzustellen, dass die gewünschten Wirkungen kostengünstig erreicht werden.

Lernen

Das Erwerben und Verstehen von Wissen und Informationen, welches zu Verbesserungen und Veränderungen führen kann. Als Beispiel für Lernaktivitäten von Organisationen seien hier genannt: Benchmarking/Benchlearning, interne und externe Bewertungen sowie Audits und Best-Practice-Studien. Beispiele für individuelles Lernen sind Aus- und Fortbildung sowie die Weiterentwicklung von Fähigkeiten in der Praxis.

• Lernumfeld

Das „Klima“ innerhalb von Teams, in dem Lernen durch den Erwerb von Fähigkeiten, den Austausch von Wissen und Erfahrungen und durch einen Dialog über nachahmenswerte Best-Practice-Beispiele stattfindet.

• Lernende Organisation

Eine Organisation, in der Menschen kontinuierlich ihre Fähigkeit erweitern, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, die neue, ganzheitliche Denkmuster fördert, die dem gemeinsamen Willen zur Veränderung Raum gibt und wo alle Beschäftigten in der gesamten Organisation kontinuierlich lernen.



Management-Informationssystem

Stellt operative Informationen zur Steuerung der Organisation zur Verfügung: auf der Grundlage einer ständigen Messung der Zielerreichung, der Risiken und der Qualität sowie auf der Grundlage von Informationen aus internen Audits, internen Kontrollsystemen und aus der Selbstbewertung.

Mission

Eine Beschreibung dessen, was die Organisation für ihre Interessengruppen leisten soll. Für Organisationen des öffentlichen Sektors ergibt sich die Mission aus dem politischen und dem gesetzlichen Auftrag. Sie ist die Daseinsberechtigung der Organisation. Die übergreifenden Ziele, die eine Organisation aufgrund ihrer Mission festlegt, sind in ihrer Vision beschrieben und werden in strategischen und operativen Zielen konkretisiert.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Das gesamte bei einer Organisation beschäftigte Personal, darunter Vollzeit- und Teilzeitkräfte sowie befristet eingestelltes Personal.

Mitgestaltung/ Mitentscheidung/ Mitproduktion/ Mitbewertung

Die Rolle von BürgerInnen/ /KundInnen kann aus vier Perspektiven betrachtet werden: als Mitgestalter, Mitentscheider, Mitproduzent und Mitbewerter. Als **Mitgestalter** haben sie Einfluss darauf, welche Dienstleistungen öffentliche Organisationen aufgrund eines bestimmten Bedarfs erbringen und wie sie dies tun. Als **Mitentscheider** werden sie stärker in die Entscheidungen eingebunden, die sie betreffen, und tragen diese mit. Als **Mitproduzenten** sind sie selbst am Kreislauf von Produktion und/oder Erbringung von Dienstleistungen und ihrer Qualität beteiligt. Schließlich äußern sie sich als **Mitbewerter** selbst zur Qualität öffentlicher Programme und der von ihnen in Anspruch genommenen Dienstleistungen.

N

Nachhaltige Entwicklung

Entwicklung, die aktuellen Bedürfnissen Rechnung trägt, ohne die Möglichkeit zu beeinträchtigen, auch den Bedürfnissen zukünftiger Generationen gerecht zu werden.

Nachhaltigkeitsrating

Bei einem Nachhaltigkeitsrating wird das Engagement von Organisationen in den Bereichen Menschenrechte, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, sozialer Dialog, Umweltschutz und Governance sowie der Beitrag der Organisation zur Weiterentwicklung der Gemeinschaft bewertet, in der sie tätig ist. Diese Bewertungen richten sich an Investoren, die ihre Investitionsentscheidung von Aktivitäten abhängig machen wollen, die sich positiv auf das ökologische Gleichgewicht auswirken und die so weit wie möglich zum sozialen Fortschritt und zur Stärkung von Transparenz und Unternehmensethik beitragen.

Netzwerk

Eine informelle Organisation, die Menschen oder Organisationen, unabhängig von ihrem hierarchischen Kontext, miteinander verbindet. Die Mitglieder des Netzwerks teilen oft die gleichen Werte und Interessen.

O

Öffentliches Programm (Public Policy)

Ein zielgerichtetes Programm, mit dem öffentliche Verwaltungen und ihre Vertreter ein Problem oder eine Angelegenheit bewältigen wollen, die im öffentlichen Interesse liegt.. Dies umfasst staatliches Handeln oder Nicht-Handeln, Entscheidungen oder die Abwesenheit von Entscheidungen und bedeutet, eine Wahl zwischen in Konkurrenz stehenden Alternativen zu treffen.

Organisation des öffentlichen Dienstes /der öffentlichen Verwaltung

Jede Einrichtung, Dienstleistungsorganisation oder jedes System, das den politischen Richtungsvorgaben und der Aufsicht einer gewählten Regierung (national, föderal, regional oder lokal) unterliegt. Eingeschlossen sind Organisationen, die sich mit Grundsatzangelegenheiten sowie dem Rechtsvollzug befassen, d. h. Organisationen, die keine unmittelbaren Dienstleistungen erbringen.

Organisationskultur

Die Gesamtheit an Verhaltensweisen, Moralvorstellungen und Werthaltungen, die von Angehörigen einer Organisation vermittelt, praktisch angewandt und verstärkt werden. Die Organisationskultur wird durch einzelstaatliche, soziopolitische und rechtliche Traditionen und Systeme beeinflusst.

Organisationsstruktur

Die Art und Weise, wie eine Organisation aufgebaut ist, d. h. die Aufteilung in Arbeitsbereiche oder Funktionen, formale Kommunikationsstränge zwischen der Leitung und den Beschäftigten sowie die Aufteilung von Aufgaben und Verantwortungsbereichen in der gesamten Organisation.

Outcome (siehe unter Wirkung)

Output (siehe unter Ergebnis)

P

Partnerschaft

Eine dauerhafte Arbeitsbeziehung mit Dritten auf geschäftlicher oder nicht-geschäftlicher Grundlage zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels. Durch Partnerschaften soll für die Organisation, ihre KundInnen und Interessengruppen ein Mehrwert entstehen.

PDCA-Zyklus

Der von E. Deming formulierte vierphasige Kreislauf zur kontinuierlichen Verbesserung:

- **PLAN** (Planen/Planungsphase)
- **DO** (Durchführen/Durchführungsphase)
- **CHECK** (Überprüfen/Überprüfungsphase)
- **ACT** (Weiterentwickeln/Handlungs-, Anpassungs- und Korrekturphase)

Dabei wird davon ausgegangen, dass jedes Verbesserungsprogramm am Anfang sorgfältig geplant und anschließend effektiv umgesetzt werden muss. Anschließend müssen eine Überprüfung und bei Bedarf eine Anpassung stattfinden. Die Anpassungsphase mündet dann im Rahmen des kontinuierlichen Kreislaufs in eine erneute Planungsphase.

Personalmanagement

Management, Entwicklung und Nutzung der Kenntnisse, Fähigkeiten und des vollen Potentials der Beschäftigten einer Organisation, um die Aufgaben- und Geschäftsplanung sowie den effektiven Ablauf aller Prozesse zu unterstützen.

PEST-Analyse (Makro-Umweltanalyse)

Der Begriff steht für “**P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological analysis“, das heißt: politische, wirtschaftliche, sozio-kulturelle, technologische Analyse. PEST beschreibt einen Katalog möglicher Einflussfaktoren, der im strategischen Management für die Untersuchung der Umweltfaktoren einer Organisation genutzt wird.

Andere Bezeichnungen sind in diesem Zusammenhang **STEER** (sozio-kulturelle, technologische, wirtschaftliche (economic), ökologische (ecological) und rechtliche Faktoren) oder **PESTLE** (politisch, wirtschaftlich (economic), soziologisch, technologisch, rechtlich (legal), ökologisch (environmental)). Das Modell basiert auf der Annahme, dass eine Organisation besser auf Veränderungen reagieren kann als andere Wettbewerber, wenn sie in der Lage ist, ihre aktuelle Umgebung zu überprüfen und mögliche Änderungen zu bewerten.

Prozess

Eine Reihe miteinander verknüpfter Tätigkeiten, die eine bestimmte Menge an Inputs in Outputs/ Outcomes verwandeln und so einen Mehrwert erzeugen.

Prozessdiagramm

Eine grafische Darstellung der verschiedenen Abläufe/Tätigkeiten innerhalb eines Prozesses.

Prozesslandkarte

Eine grafische Darstellung mehrerer Prozesse sowie der Schnittstellen zwischen ihnen.

Prozessverantwortlicher

Die Person, die für die Gestaltung, die Verbesserung und die Steuerung von Prozessen sowie für ihre Koordinierung und Vernetzung innerhalb der Organisation verantwortlich ist. Die Aufgaben des/der Prozessverantwortlichen sind:

- Den Prozess verstehen: Wie wird er praktisch durchgeführt?
- Den Prozess zielorientiert gestalten: Wie passt er in die Vision? Wer sind die internen und externen Interessengruppen? Werden ihre Erwartungen erfüllt? In welchem Verhältnis steht der Prozess zu anderen Prozessen?
- den Prozess an interne und externe Interessengruppen kommunizieren.
- den Prozess überprüfen und messen: Inwieweit ist er effizient und effektiv?
- den Prozess mit anderen vergleichen: Wie sind die Leistungen anderer Organisationen und welche Lehren können daraus gezogen werden?
- den Prozess zukunftsfähig machen: Was ist die langfristige Vision für den Prozess und was muss dafür getan werden?

- Über den Prozess berichten: Was genau kann verbessert werden? Was sind die Schwachstellen und wie können sie beseitigt werden?
- Mithilfe dieser Schritte kann der Prozessverantwortliche den Prozess kontinuierlich verbessern.



Qualität (im Kontext des öffentlichen Sektors)

Die Erbringung einer öffentlichen Dienstleistung, wobei folgende Merkmale nachhaltig erfüllt werden:

- Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen (Gesetz, Vorschrift, Verordnung),
- Befriedigung der Erwartungen der BürgerInnen/KundInnen,
- Befriedigung der Erwartungen aller Interessengruppen (politisch, finanziell, Einrichtungen, Mitarbeiter)

Das Konzept von Qualität hat sich über die letzten Jahrzehnte entwickelt:

• **Qualitätskontrolle**

Die Qualitätskontrolle konzentriert sich auf das Produkt oder die Dienstleistung, sie beruht auf der Überprüfung schriftlicher Anforderungen und Standards. Die Methoden der statistischen Qualitätskontrolle (Stichproben) wurden seit den 1920er-1930er Jahren entwickelt.

• **Qualitätssicherung**

Die Qualitätssicherung konzentriert sich auf die Kernprozesse, um die Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung zu gewährleisten. Sie schließt die Qualitätskontrolle mit ein. Dieses in den 1950er Jahren entwickelte Konzept, das in den 1980er und 1990er Jahren in der Normenreihe ISO 9000 verwendet wurde, ist nicht mehr gebräuchlich. Es wurde durch das Konzept des Total Quality Management ersetzt.

• **Qualitätsmanagement**

Qualitätsmanagement/ umfassendes Qualitätsmanagement (Total Quality Management, TQM) ist eine Managementphilosophie, die die gesamte Organisation einbezieht: die Verantwortlichen für Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse gewährleisten die Qualität ihrer Produkte/Dienstleistungen, indem sie ständig bestrebt sind, in jeder Phase die Effektivität ihrer Prozesse zu verbessern. TQM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Erfüllung von Kundenanforderungen und -bedürfnissen und sollte deshalb einen Großteil der Organisation umfassen. Der Ansatz bezieht die Interessengruppen ein. Das TQM-Konzept entstand in den 1980er Jahren. Beim Total Quality Management (TQM), Qualitätsmanagement (QM) oder Total Quality (TQ) handelt es sich um dasselbe Konzept, auch wenn einige Autoren hier differenzieren.

• **Qualitätsmanagementsystem (QMS)**

Eine Reihe koordinierter Aktivitäten, um eine Organisation zu leiten und zu steuern und die Effektivität und Effizienz ihrer Leistung kontinuierlich zu verbessern.

Quick Win (schneller Erfolg)

(Verbesserungs-)Maßnahmen, die einfach und schnell (innerhalb weniger Wochen) umgesetzt werden können und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermutigen, strategisch bedeutendere, aber auch schwierigere Vorhaben umzusetzen.



Ressourcen

Alle Produktionsfaktoren, die eine Organisation einsetzt, um ihre Aufgaben zu erfüllen, z. B.: Wissen, Arbeitskraft, Kapital, Immobilien, Technologie.

S

SMART-Ziele

Ziele sagen aus, was eine Organisation erreichen möchte (siehe auch „Ziele“). Es empfiehlt sich, Ziele nach der SMART-Methode zu formulieren:

- **Specific** (spezifisch) – genaue Vorstellungen davon, was erreicht werden soll
- **Measurable** (messbar) – quantifizierbar
- **Achievable** (erreichbar) – aktiv beeinflussbar
- **Realistic** (realistisch) – Sind die erforderlichen Ressourcen verfügbar?
- **Timed** (mit zeitlicher Vorgabe) terminiert - innerhalb einer machbaren Frist.

Soziale Verantwortung

Soziale Verantwortung ist das Bekenntnis von Organisationen des privaten und öffentlichen Sektors, zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen. In Zusammenarbeit mit den Beschäftigten, ihren Familien, den Kommunen, und der gesamten Gesellschaft setzen sie sich für die Verbesserung der Lebensqualität ein. Ziel ist es, sowohl für die Organisationen, als auch für die Gesellschaft insgesamt Nutzen zu schaffen.

Stellenbeschreibung

Eine vollständige Darstellung der Funktion: Beschreibung der Aufgaben, Zuständigkeiten, Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten. Die Stellenbeschreibung ist ein wesentliches Instrument des Personalmanagements. Sie ist ein Instrument des Wissens, der Analyse, der Kommunikation und des Dialogs. Sie beinhaltet eine Art Abmachung zwischen der Organisation und dem Stelleninhaber. Darüber hinaus ist sie ein entscheidender Faktor dafür, dass sich Arbeitgeber und Beschäftigte ihrer jeweiligen Verantwortlichkeiten bewusst sind (laut B. Dubois und K. Rollot).

Strategie

Ein langfristiger Plan mit nach Priorität gereihten Maßnahmen, der entwickelt wird, um die wichtigsten Ziele der Organisation zu erreichen und ihre Mission zu erfüllen.

SWOT-Analyse

Analyse der Stärken und Schwächen sowie der Chancen (potentielle Vorteile) und Risiken (potentielle Schwierigkeiten) einer Organisation.

T

Top-down

Richtung, in der innerhalb einer Organisation beispielsweise Informationen oder Entscheidungen weitergegeben werden, nämlich von der oberen bis zur unteren Ebene. Das Gegenteil ist Bottom-up (von unten nach oben)

Total Quality Management (siehe unter Qualitätsmanagement)

Transparenz

Transparenz umfasst Offenheit, Kommunikation und Verantwortlichkeit. Der Begriff kann als eine aus der Physik entlehnte und erweiterte Metapher verstanden werden: durch ein „transparentes“ Objekt kann man hindurchblicken. Transparente Verfahren beinhalten offene Sitzungen, Erklärungen zur Offenlegung finanzieller Informationen, Gesetze über Informationsfreiheit, Überprüfung des Haushalts, Audits usw.

U

Umfassendes Qualitätsmanagement (siehe unter Qualitätsmanagement)

Unternehmensarchitektur (IT-Architektur)

Ein Rahmen, der es einer Organisation ermöglicht, den Einsatz von Technologie optimal zur Unterstützung ihrer strategischen und operativen Ziele zu nutzen. Darin wird auch beschrieben, wie Prozesse, Informationen und Informationssysteme als Einheit aufgebaut werden können, um die für die Organisation gesetzten Ziele zu erreichen.

V

Verantwortlichkeit (und Rechenschaftspflicht)

Die Verantwortlichkeit besteht in der Verpflichtung, der übertragenen und übernommenen Verantwortung entsprechend zu handeln und über den Einsatz und die Verwaltung von Ressourcen Bericht zu erstatten. Personen, die diese Verantwortlichkeit akzeptieren, haben die an sie gerichteten Fragen zu beantworten und über die ihnen anvertrauten Ressourcen sowie Aktivitäten, die in ihrem Einflussbereich liegen, ihren Verantwortlichen gegenüber Rechenschaft abzulegen. Diese wiederum müssen Rechenschaftslegung einfordern. Somit haben beide Seiten ihre Pflichten zu erfüllen.

Verfahren

Eine genaue, klar definierte Beschreibung, wie Aktivitäten ausgeführt werden sollen.

Verhaltenskodex (Code of Conduct)

Ausdrückliche oder implizite Regeln und Leitlinien für das Verhalten von Einzelnen, Berufsgruppen, Teams oder Organisationen. Verhaltenskodizes können auch für bestimmte Tätigkeiten gelten, wie die Durchführung von Audits oder Leistungsvergleichen (Benchmarking), und beziehen sich oft auf ethische Normen.

Vielfalt

Vielfalt umschreibt Unterschiede, z. B. in Werten, Einstellungen, Kulturen, Philosophien, religiösen Überzeugungen, Wissen, Fertigkeiten, Erfahrungen und Lebensstilen verschiedener Gruppen oder Einzeller innerhalb einer Gruppe. Unterschiede können sich auch aus dem Geschlecht, der Nationalität oder Volkszugehörigkeit, einer Behinderung oder dem Alter ergeben. Eine von Vielfalt geprägte öffentliche Verwaltung spiegelt die Gesellschaft wider, für die sie Dienstleistungen erbringt.

Vision

Ein erfüllbarer Traum oder eine Vorstellung davon, was eine Organisation tun und erreichen möchte. Der Kontext dieses Traums und dieser Vorstellung wird von der Mission einer Organisation bestimmt.

Vorbild

Personen oder Organisationen, die im Hinblick auf ein bestimmtes Verhalten oder eine soziale Rolle ein Vorbild für andere sind, das sie nachahmen und von dem sie etwas lernen können.

W

Wahrnehmungsmessung

Messung der subjektiven Eindrücke und Meinungen von Einzelpersonen oder Gruppen, z. B. wie die KundInnen die Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung wahrnehmen.

Wert

Ein Wert bezieht sich auf monetäre, gemeinwohlorientierte, kulturelle oder moralische Aspekte. Moralische Werte werden als mehr oder weniger universell betrachtet, wohingegen es bei den kulturellen Werten Unterschiede sowohl zwischen den Organisationen als auch zwischen Ländern geben kann. Kulturelle Werte einer Organisation sollten weitergegeben und gelebt werden sowie auf die Mission der Organisation Bezug nehmen. So können sich beispielsweise die kulturellen Werte einer non-profit-Organisation erheblich von denen eines privaten Wirtschaftsunternehmens unterscheiden.

Wichtigste Leistungsergebnisse

Die Ergebnisse, die eine Organisation im Hinblick auf ihre Strategie und Planungen im Zusammenhang mit den Bedürfnissen und Anforderungen der verschiedenen Interessengruppen (externe Ergebnisse) erzielt, ebenso wie Ergebnisse, die die Organisation in Bezug auf ihr Management und ihre Verbesserung (interne Ergebnisse) erreicht.

Wirkung (Outcome)

Die Gesamtwirkung, die Outputs (Ergebnisse) auf ihre Empfänger, die Interessengruppen (intern oder extern) oder auf die Gesellschaft im weiteren Sinne haben.

Beispiel für Output und Outcome: Strengere Bedingungen für den Besitz von Feuerwaffen führen zu weniger Genehmigungen. Das Zwischenprodukt ist, dass weniger Genehmigungen erteilt werden. Das Endprodukt ist, dass weniger Feuerwaffen im Umlauf sind. Diese Outputs ergeben als Outcome mehr Sicherheit und ein stärkeres Sicherheitsgefühl.

Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftlichkeit drückt die Relation zwischen eingesetzten Mitteln und erzieltm Ergebnis aus. Es gibt zwei Ausprägungen: das Minimalprinzip und das Maximalprinzip. Das Minimalprinzip bedeutet, ein gegebenes Ziel mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu erreichen (= Sparsamkeit). Das Maximalprinzip verlangt, dass Menge und Qualität an Ressourcen so genutzt werden, dass ein gegebenes Ziel maximal erreicht wird.

Wissen

Wissen kann als durch Erfahrung, Kontext, Auslegung und Reflektion geänderte Information definiert werden. Wissen ist das Ergebnis eines Transformationsprozesses, die eine einzelne Information erfahren hat. Wissen unterscheidet sich von Daten oder Informationen, da es die kognitive Fähigkeit des Menschen zur Aneignung erfordert.

Beispiel: Praxis, Sachkenntnis, Fachkenntnis, technisches Wissen.

Wissensmanagement

Das Wissensmanagement besteht in einem klaren und systematischen Management von grundlegendem Wissen und umfasst die Prozesse zum Aufbau, zur Organisation, zur Verbreitung, Nutzung und Verwaltung von Wissen. Wissen bedeutet sowohl das „stillschweigende Wissen“ (d. h. das in den Köpfen der Menschen gespeicherte Wissen) als auch das öffentlich zugängliche Wissen (das kodifiziert und in Form von Informationen in Datenbanken, Dokumenten usw. enthalten ist). Ein gutes Wissensmanagement umfasst den Prozess des Aufbaus von Wissen und des Wissenstransfers für beide Arten von Wissen. In den meisten Organisationen bezieht sich das grundlegende Wissen auf Wissen über die KundInnen, über Prozesse, über kundengerechte Produkte und Dienstleistungen, über Menschen, das Gedächtnis der Organisation, das Lernen aus früheren Erfahrungen oder aus Erfahrungen, die in einem anderen Bereich innerhalb der Organisation gemacht wurden, Wissen über Beziehungen, Wissensbestände sowie auf das Bemessen und Verwalten von geistigem Kapital. Im Wissensmanagement wird eine große Vielfalt an Vorgehensweisen und Prozessen angewandt. Zu den häufiger verwendeten gehören: Schaffen und Auffinden, Teilen und Lernen von einander (Praktiker-Gemeinschaften), Organisieren und Verwalten.



Ziele

Formulierung eines erwünschten Zustandes, wobei die erwünschten Ergebnisse oder Wirkungen entsprechend der Mission der Organisation beschrieben werden.

- **Strategische Ziele**

Formulierung der mittel- und langfristigen Gesamtziele. Sie geben die Richtung vor, die die Organisation einschlagen will und beschreiben sowohl die Endergebnisse als auch die Wirkungen (Outcomes), die die Organisation anstrebt.

- **Operative Ziele**

Konkrete Formulierung der strategischen Ziele, z. B. auf der Ebene einer Organisationseinheit. Ein operatives Ziel kann unmittelbar in eine Reihe von Maßnahmen und Aufgaben übertragen werden