



VERBESSERUNG DER ORGANISATION DURCH SELBSTBEWERTUNG

**COMMON
ASSESSMENT
FRAMEWORK (CAF)**

Verbesserung der Organisation durch Selbstbewertung

COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)

Ein Gemeinsames Europäisches Qualitäts-
bewertungssystem

Das Common Assessment Framework (CAF)

Die mit dieser Broschüre vorliegende neue Version des Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystems Common Assessment Framework (CAF) wurde auf der Zweiten Qualitätskonferenz für Öffentliche Verwaltungen in der EU, die vom 2. - 4. Oktober 2002 in Kopenhagen stattfand, vorgestellt.

Eine PDF-Version wird zum Download auf den nationalen CAF-Webseiten (in Deutschland: www.staat-modern.de und www.caf-netzwerk.de, in Österreich: www.kdz.at und im englischen Original auf der konferenzeigenen Website www.2qconference.org) zur Verfügung gestellt.

Fragen bezüglich der Veröffentlichung sind zu richten an:

Bundesministerium des Innern
Alt Moabit 101 D
D- 10559 Berlin

Fragen bezüglich des CAF-Verfahrens sind zu richten an:

Deutsches CAF-Zentrum
Freiherr-vom-Stein-Str. 2
D- 67346 Speyer

Inhalt

Einführung	5
Kriterien zur Beurteilung von Maßnahmen/Aktionen (Befähigerkriterien)	
Themenfeld 1: Führungseigenschaften	8
Themenfeld 2: Strategie und Planung	12
Themenfeld 3: Personalmanagement	14
Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen	17
Themenfeld 5: Prozess- und Veränderungsmanagement	21
Kriterien zur Beurteilung von Ergebnissen (Ergebniskriterien)	
Themenfeld 6: Kunden-/Bürgerbezogene Ergebnisse	24
Themenfeld 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	27
Themenfeld 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	30
Themenfeld 9: Die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisation	32
Bewertungsskalen	34
Leitfaden für die Anwendung des CAF	35
Leistungsvergleiche (Benchmarking) und weitere Schritte nach einer Selbstbewertung	41
Glossar	43

Einführung

Das Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem (CAF) ist das Ergebnis der Zusammenarbeit der für die öffentliche Verwaltung zuständigen Minister der Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Auf Ersuchen der Generaldirektoren in diesem Bereich hat die sogenannte Innovative Public Service Group (IPSG) die neue Version des CAF entwickelt.

Die erste Version des CAF wurde im Mai 2000 auf der Ersten Europäischen Qualitätskonferenz für öffentliche Verwaltungen in Lissabon vorgestellt. Die vorliegende Version basiert auf den bei der Einführung und Anwendung der ersten Version des CAF gesammelten Erfahrungen.

Mit dem CAF wird den öffentlichen Verwaltungen in Europa ein Instrument an die Hand gegeben, das sie dabei unterstützt, Qualitätsmanagementmethoden zur Leistungs- und Effizienzsteigerung zu nutzen. Das CAF bietet einen einfachen und leicht handhabbaren Rahmen, um eine Selbstbewertung in Organisationen des öffentlichen Sektors durchzuführen.

Das CAF verfolgt vier Hauptziele:

- Es soll die Merkmale öffentlicher Verwaltungen erfassen
- Es soll als Instrument für öffentliche Verwaltungen dienen, die die Leistung ihrer Organisation verbessern wollen
- Es soll als Bindeglied zwischen den verschiedenen in Nutzung befindlichen Qualitätsmanagement-Methoden und -Modellen dienen, indem es einen gewissen Grad der Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherstellt
- Es soll Leistungsvergleiche (Benchmarking*) zwischen Organisationen des öffentlichen Sektors unterstützen¹

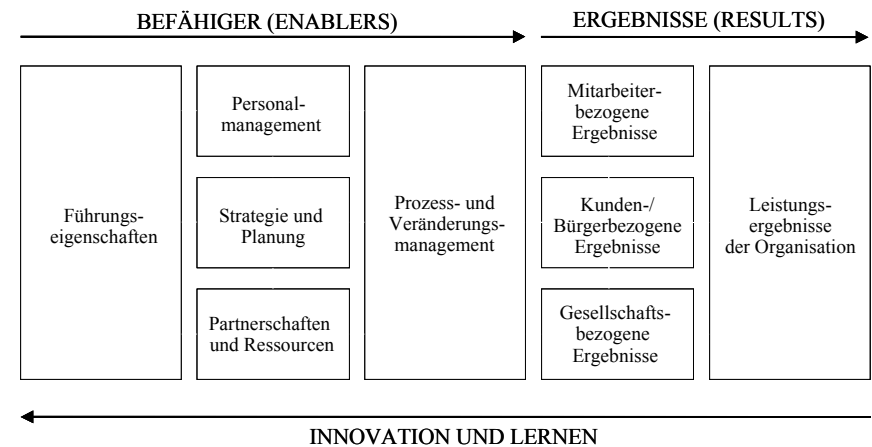
Das CAF ist für die Anwendung in allen Teilen des öffentlichen Sektors entwickelt worden und lässt sich auf öffentliche Verwaltungen sowohl auf nationaler Ebene/Bundesebene als auch auf regionaler und kommunaler Ebene anwenden. Es lässt sich unter den unterschiedlichsten Bedingungen anwenden, z. B. als Teil eines systematischen Reformprogramms oder als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen in Organisationen des öffentlichen Dienstes*. In einigen Fällen und insbesondere in sehr großen Organisationen kann eine Selbstbewertung auch nur in einem Teilbereich der Organisation, z. B. einer ausgewählten Abteilung oder einem Referat, durchgeführt werden.

Die Struktur des CAF ist nachfolgend veranschaulicht²:

¹ Die mit einem Sternchen markierten Wörter werden im Glossar erläutert.

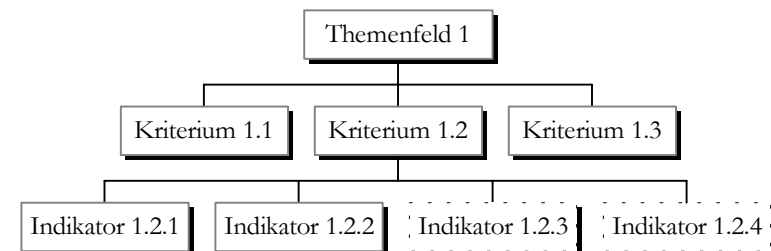
² In Anlehnung an das EFQM-Modell.

Das CAF Modell



Die 9 Themenfelder benennen bereits die wesentlichen Aspekte, die bei einer Organisationsanalyse berücksichtigt werden müssen. Unter jedem Feld werden Kriterien aufgeführt. Diese Kriterien benennen die wesentlichen Leistungsmerkmale, die bei der Bewertung einer Organisation zu berücksichtigen sind.

Der Aufbau des CAF ist nachfolgend veranschaulicht:



Die Anwendung des CAF ermöglicht Organisationen, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess* einzuleiten.

Das CAF bietet:

- eine Bewertung auf der Grundlage von Fakten
- ein Instrument, mit dem eine gemeinsame Richtung bestimmt und Konsens darüber erzielt werden kann, was zur Verbesserung der Organisation notwendig ist
- eine Bewertung anhand von Kriterien, die europaweit angewandt werden
- die Möglichkeit zur Messung des Fortschritts der Organisation über einen bestimmten Zeitraum durch periodisch durchgeführte Selbstbewertungen
- eine Verbindung zwischen Zielen und unterstützenden Strategien* und Prozessen*
- die Möglichkeit, sich auf Verbesserungsmaßnahmen zu konzentrieren, die am notwendigsten sind
- Möglichkeiten zur Förderung und gemeinsamen Nutzung bewährter Praktiken in unterschiedlichen Bereichen einer Organisation und organisationsübergreifend
- eine Möglichkeit, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen, indem sie in den Verbesserungsprozess einbezogen werden
- Möglichkeiten zur Bestimmung von Fortschritt und besonders herausragenden Leistungen
- ein Mittel zur Integration verschiedener Qualitätsinitiativen in die reguläre Geschäftstätigkeit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Selbstbewertung mit dem Instrument CAF einer Organisation die Möglichkeit bietet, mehr über sich selbst zu erfahren. Auf der Basis der Ergebnisse der Selbstbewertung ist eine Organisationsentwicklung „aus sich selbst heraus“ möglich.

Das CAF unterliegt keinem Copyright und ist unentgeltlich nutzbar. Organisationen können das Instrument auf beliebige Weise einsetzen.

Themenfeld 1: Führungseigenschaften³

Definition

Das Themenfeld der Führungseigenschaften* beschreibt, wie Führungskräfte und leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Mission* und die Vision* einer Organisation entwickeln und ihr Erreichen fördern, wie sie jene Werte* entwickeln, die für einen dauerhaften Erfolg notwendig sind, wie sie diese durch angemessene Maßnahmen und Verhaltensweisen umsetzen und in welcher Weise sie sich persönlich für die Entwicklung und Umsetzung des Managementsystems der Organisation einsetzen.

Die Bedeutung des Themenfelds:

Im Hinblick auf die Selbstbewertung und auf organisatorische Verbesserungen muss zwischen der Rolle der politischen Führung* und der Rolle von Verwaltungsleitung/Führungskräften des öffentlichen Sektors unterschieden werden.

Das CAF zielt nicht darauf ab, die Qualität* öffentlicher Politiken zu bewerten, sondern vielmehr die Art und Weise, wie eine Organisation geleitet wird, wie Strategien* formuliert werden und wie der Politik konzeptionelle Hilfestellungen (durch Analysen, Untersuchungen der Gestaltungsfelder und strategische Planung) gegeben werden.

Zu den Hauptmerkmalen einer öffentlichen Verwaltung*, die für eine Leistungsbewertung relevant sind (in Ergänzung zu den die Politiken betreffenden Aspekten), gehören:

- hervorragende Qualität* bei der Erbringung von Leistungen
- Veränderungen anregen/Vorleben von Veränderungsbereitschaft
- Modernisierung und Veränderungsmanagement*
- Handeln innerhalb des gesetzlichen Rahmens
- Schaffung von Verantwortlichkeit, Bürgerorientierung und Transparenz
- Einbeziehung aller Interessengruppen (Stakeholder*) der Organisation und Herstellung eines Gleichgewichts zwischen ihren Bedarfen
- ein angemessenes Preis-/Leistungsverhältnis
- Fähigkeiten mit der politischen Ebene in einen Dialog zu treten
- Erreichen von Zielen

Die Leitungs- bzw. Führungsebene* einer öffentlichen Verwaltung muss ihre Arbeit darauf ausrichten, bürgerorientierte Ziele mit den Bedarfen aller Interessengruppen und allgemeinen politischen Zielen in Einklang zu bringen.

³ Die Themenfelder 1-5 beziehen sich auf die Befähigermerkmale einer Organisation, d.h. die für die Leistungsfähigkeit einer Organisation ausschlaggebenden Merkmale. Befähigermerkmale sind Eigenschaften/Fähigkeiten, die eine Organisation in die Lage versetzen, Visionen/Missionen/Konzepte in ein gutes Ergebnis umzusetzen. Bei der Bewertung der Befähigermerkmale sollte die dafür vorgesehene Bewertungsskala für Befähigerkriterien (enablers panel) herangezogen werden. (Ein Excel-basierter Arbeitsbogen wird in Deutschland unter www.caf-netzwerk.de zum Download angeboten.)

Bei der Bewertung von Führungseigenschaften sollte vor allem berücksichtigt werden, dass Führungskräfte genau wissen müssen, wer ihre Kundinnen und Kunden sind, was deren Anforderungen sind und wie sich ein Gleichgewicht zwischen deren Bedarfen auf der einen Seite und politischen Vorgaben auf der anderen Seite herstellen lässt. Dabei müssen sie ein klares Engagement für die Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden* und andere Interessengruppen erkennen lassen.

Bewertung: Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um⁴:

1.1. ...der Organisation eine Richtung vorzugeben: Entwicklung und Vermittlung einer Vision, einer Mission und von Werten.

Indikatoren*:

- 1.1.1 Entwicklung und Formulierung einer Vision (wohin wollen wir) und einer Mission (was sind unsere Ziele) der Organisation.
- 1.1.2 Schaffung eines Werterahmens und eines Verhaltenskodexes*.
- 1.1.3 Übertragung der Vision und der Mission in strategische (mittelfristige*) und operative (konkrete und kurzfristige*) Ziele und Maßnahmen.
- 1.1.4 Einbeziehung relevanter Interessengruppen bei der Entwicklung einer Vision, Mission, eines Werterahmens, strategischer und operativer Ziele (z. B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden, gewählte Vertreterinnen und Vertreter, Lieferantinnen und Lieferanten, etc.).
- 1.1.5 Anpassung der Vision, der Mission und der Werte an veränderte äußere Bedingungen.
- 1.1.6 Vermittlung der Vision, der Mission, der Werte und der strategischen und operativen Ziele an alle Beschäftigten der Organisation und andere Interessengruppen .

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

1.2. ...ein Managementsystem für die Organisation zu entwickeln und umzusetzen.

Indikatoren:

- 1.2.1 Entwicklung von organisatorischen Strukturen und Prozessen* in Übereinstimmung mit den Aufgaben der Organisation und den Bedarfen und Erwartungen der Interessengruppen.
- 1.2.2 Festlegung von geeigneten Managementebenen, Funktionen, Verantwortlichkeiten und Gestaltungsräumen.
- 1.2.3 Entwicklung und Vereinbarung messbarer Ziele für alle Ebenen der Organisation.

⁴ Bei den folgenden Abschnitten handelt es sich um Kriterien zum jeweiligen Themenfeld. Jedes Kriterium enthält eine Aussage über eine Praxis, die in Bezug auf einen bestimmten Aspekt der Leistung einer Organisation das Erreichen eines optimalen Ergebnisses darstellen würde. Die im Anschluss an diese Aussage aufgeführten konkreten Handlungen/Maßnahmen dienen als Indikatoren für das erfolgreiche Erfüllen eines Kriteriums.

- 1.2.4 Zielvorgaben* hinsichtlich Output* (Ergebnis) und Outcome* (Wirkung) sowie Schaffung eines Gleichgewichts zwischen den Bedarfen und Erwartungen verschiedener Interessengruppen.
- 1.2.5 Einrichtung eines Management-Informationssystems mit internen Audits* (Revisionen) und Kontrollen.
- 1.2.6 Rahmenbedingungen für Teamwork und die Arbeit in Projekten schaffen.
- 1.2.7 Langfristige Anwendung eines TQM-Systems*, wie EFQM* oder CAF.
- 1.2.8 Entwicklung eines Systems zur Festlegung operativer Ziele oder zur Leistungsmessung in der Organisation (z. B. Balanced Scorecard*, ISO 9001-2000).

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

1.3. ...die Beschäftigten der Organisation zu motivieren und zu unterstützen und eine Vorbildfunktion auszuüben.

Indikatoren:

- 1.3.1 Mit gutem Beispiel vorangehen/Vorbildfunktion ausüben.
- 1.3.2 Bereitschaft zur Entgegennahme von konstruktiver Kritik und Verbesserungsvorschlägen bezüglich des eigenen Führungsverhaltens.
- 1.3.3 Handeln im Einklang mit den aufgestellten Zielen und Werten.
- 1.3.4 Umfassende Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- 1.3.5 Unterstützung der Beschäftigten, um ihnen bei der Erfüllung ihrer Vorgaben und Ziele zu helfen und damit wiederum zum Erreichen der Ziele* der gesamten Organisation beizutragen.
- 1.3.6 Delegation von Verantwortung anregen und fördern (Empowerment*).
- 1.3.7 Ermutigung und Unterstützung der Beschäftigten, Vorschläge für Neuerungen und Verbesserungen zu unterbreiten und sich in ihrer täglichen Arbeit aktiv einzubringen.
- 1.3.8 Gegenseitiges Vertrauen und Respekt fördern.
- 1.3.9 Gewährleistung, dass eine Kultur entwickelt wird, in der Innovationen angeregt, erkannt, geplant und umgesetzt werden.
- 1.3.10 Anregung und Finanzierung von Fortbildungs- und Verbesserungsmaßnahmen.
- 1.3.11 Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Feedback geben und Leistungsergebnisse besprechen.
- 1.3.12 Anerkennung und Belohnung der Leistung Einzelner und von Teams.
- 1.3.13 Angemessene Berücksichtigung der individuellen Bedarfe und der persönlichen Situation der Beschäftigten.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

1.4. ...zu Politikern und anderen Interessengruppen angemessene Beziehungen zu pflegen.

Indikatoren:

- 1.4.1 Aufrechterhaltung pro-aktiver und regelmäßiger Beziehungen zu politischen Stellen in relevanten Bereichen der Exekutive und Legislative.
- 1.4.2 Entwicklung von Partnerschaften* und Netzwerken* mit wichtigen Interessengruppen (z. B. Bürgerinnen und Bürger, Nichtregierungsorganisationen, Verbände, Wirtschaftsunternehmen, andere öffentliche Verwaltungen usw.)
- 1.4.3 Einbeziehung politischer und anderer Interessengruppen bei der Aufstellung von Zielen hinsichtlich Output und Outcome und der Entwicklung eines Managementsystems für die Organisation.
- 1.4.4 Bestrebung, die Organisation ins öffentliche Bewusstsein zu rücken, einen guten Ruf und Anerkennung zu erlangen (z. B. durch Imageaufbau und -pflege).
- 1.4.5 Entwicklung eines Marketingkonzeptes (produkt- und serviceorientiert) sowie dessen interne und externe Kommunikation.
- 1.4.6 Teilnahme an Aktivitäten von Interessengruppen, anderen relevanten Organisationen und Berufsverbänden etc.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

Themenfeld 2: Strategie und Planung

Definition

Dieses Themenfeld beschreibt, wie die Organisation ihre Vision* und ihre Mission* durch eine klare, auf die Interessengruppen (Stakeholder*) ausgerichtete Strategie* erfüllt, gestützt auf relevante politische Vorgaben, Pläne, Ziele und Prozesse*.

Die Bedeutung des Themenfelds

Strategie und Planung müssen sich, unter Berücksichtigung der Prioritäten, Richtungsvorgaben und der Bedarfe der einzelnen Interessengruppen, mit der internen Kultur, dem Aufbau und den Geschäftsabläufen einer Organisation (sowohl kurzfristig* als auch langfristig*) auseinandersetzen. Hier sollten sich die Grundsätze der Organisation widerspiegeln und deutlich werden, wie ihre Ziele durch diese Grundsätze erreicht werden sollen. Organisationen sollten ihre Strategie und ihre Planung sowie ihre Prozesse fortwährend kritisch überwachen und aufzeigen, wie sie – als Ganzes – den wechselnden Rahmenbedingungen gerecht werden wollen.

In der Strategie und Planung muss die Vorgehensweise der Organisation, bei der Umsetzung von Modernisierungsvorhaben und der Veränderung von Managementprozessen deutlich werden.

Bewertung: Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, was die Organisation unternimmt, um:

2.1. ...Informationen über aktuelle und zukünftige Bedarfe der Interessengruppen zu gewinnen.

Indikatoren:*

- 2.1.1 Identifizierung aller relevanten Interessengruppen.
- 2.1.2 Systematische Informationsbeschaffung über die Interessengruppen, ihre Bedarfe und Erwartungen mittels geeigneter Untersuchungen*/Umfragen (z. B. unter Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden, Beschäftigten, gesellschaftlichen Organisationen, Regierung etc.).
- 2.1.3 Regelmäßige Informationsbeschaffung über wichtige Faktoren, wie gesellschaftliche, ökologische, wirtschaftliche, rechtliche und demografische Entwicklungen.
- 2.1.4 Regelmäßige Bewertung der Qualität* der Informationen und ihrer Gewinnung.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

2.2. ...Strategie und Planung zu entwickeln, zu überprüfen und zu aktualisieren.

Indikatoren:

- 2.2.1 Einbeziehung von Interessengruppen in den Prozess der Entwicklung, Überprüfung und Aktualisierung von Strategie und Planung sowie deren Erwartungen und Bedarfe priorisieren.
- 2.2.2 Analyse von Chancen und Risiken und Bestimmung entscheidender Erfolgsfaktoren* durch die regelmäßige Bewertung von Faktoren aus dem Umfeld der Organisation (einschließlich politischer Veränderungen).
- 2.2.3 Aufstellung strategischer und operativer Ziele basierend auf der Vision, der Mission und den Werten* der Organisation und Verknüpfung dieser Ziele mit operativen Plänen und Verfahren/Prozessen.
- 2.2.4 Bewertung der Qualität der strategischen und operativen Pläne.
- 2.2.5 Abgleichung von Aufgaben und Ressourcen, lang- und kurzfristigen Anforderungen und den Ansprüchen der Interessengruppen.
- 2.2.6 Bewertung bestehender Aufgaben im Hinblick auf Output* (Ergebnisse) und Outcome* (Wirkung) sowie den Grad der Zielerreichung auf allen Ebenen verifizieren und ggf. Anpassung der Strategie und Planung.
- 2.2.7 Bewertung des Bedarfs, Strategien und Methoden umzustellen und zu verbessern.
- 2.2.8 Systematische Analyse von organisationsinternen Stärken und Schwächen (z. B. TQM*-Diagnose oder SWOT-Analyse*).

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

2.3. ...Strategie und Planung in der gesamten Organisation umzusetzen.

Indikatoren:

- 2.3.1 Umsetzung von Strategie und Planung, indem Übereinkunft erzielt und Prioritäten gesetzt, Zeitrahmen festgelegt und eine geeignete Organisationsstruktur geschaffen werden.
- 2.3.2 Übertragung der strategischen und operativen Ziele in Pläne und Aufgabenzuweisungen und Verknüpfung mit den Kernprozessen* der Organisation.
- 2.3.3 Aufbau interner Kommunikationskanäle zur Verbreitung der Ziele, Pläne und Aufgaben der Organisation.
- 2.3.4 Entwicklung und Anwendung von Methoden zur Messung der Leistung der Organisation auf allen Ebenen.
- 2.3.5 Einrichtung und Fortführung von Entscheidungsgremien (z. B. Beirat, Strategiegremium, Verwaltungsratsausschuss, Lenkungsgruppen).

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

Themenfeld 3: Personalmanagement

Definition

Das Themenfeld Personalmanagement* betrifft die Frage, wie die Organisation das Wissen und das volle Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowohl jedes Einzelnen als auch bezogen auf die Zusammenarbeit im Team sowie in der gesamten Organisation, fördert und zur Entfaltung bringt, und wie sie diese Aktivitäten plant, um die Politik und Strategie* der Organisation sowie wirkungsvolles Handeln der Beschäftigten zu unterstützen.

Die Bedeutung des Themenfelds

Unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation sind alle Beschäftigten und andere Personen zu verstehen, die direkt oder indirekt Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden* erbringen. Dazu gehören alle Beschäftigten und Freiwilligen, von denen einige spezielle Unterstützung benötigen, um ihr volles Potenzial bei der Arbeit entfalten zu können.

Bei der Einschätzung ihrer Leistung können Organisationen eventuelle Einschränkungen ihrer Handlungsfreiheit durch die allgemeine Personalpolitik des öffentlichen Dienstes oder die Besoldungs- und Tarifpolitik usw. berücksichtigen. Darüber hinaus sollten sie aufzeigen, wie sie im Rahmen dieser Beschränkungen daran arbeiten, das Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu optimieren. Gegebenenfalls sollten sie in ihre Überlegungen auch die Frage einfließen lassen, wie sie den Handlungsspielraum im Personalmanagement zugunsten der Organisation und ihrer Beschäftigten erweitern können.

Bewertung: Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, was die Organisation unternimmt, um:

3.1. ...Personalressourcen mit Blick auf die Strategie und Planung der Organisation zu planen, zu gestalten und zu verbessern

Indikatoren*:

- 3.1.1 Entwicklung eines Personalmanagement-Konzepts auf der Grundlage der Strategie und Planung der Organisation und dessen Kommunikation.
- 3.1.2 Regelmäßige Analyse des aktuellen und zukünftigen Personalbedarfs unter Berücksichtigung der Bedarfe und Erwartungen der Interessengruppen (Stakeholder*).
- 3.1.3 Entwicklung von und Einigung über ein klares Konzept, in der objektive Kriterien für die Personaleinstellung und -förderung, ein Belohnungssystem und die Übertragung von Leitungsfunktionen enthalten sind.
- 3.1.4 Aufgaben, Fähigkeiten/Kompetenzen und Zuständigkeiten (z. B. durch Arbeitsplatzbeschreibungen) werden aufeinander ausgerichtet.
- 3.1.5 Arbeitsplatzbeschreibungen, Personalgewinnung und Entwicklungspläne werden aufeinander ausgerichtet.
- 3.1.6 Die Aufgabenplanung und die Personalzuweisung und -entwicklung werden aufeinander ausgerichtet.
- 3.1.7 Festlegung von Management- und Führungsqualifikationen, die bei der Einstellung und dem Einsatz von Führungskräften verlangt werden.

- 3.1.8 Gewährleistung optimaler Arbeitsbedingungen in der gesamten Organisation.
- 3.1.9 Bei der Personalgewinnung und -entwicklung wird nach dem Gebot der Fairness und dem Grundsatz der Chancengleichheit verfahren (z. B. Gleichbehandlung von Frau und Mann, Menschen mit Behinderung, Angehörigen verschiedener Ethnien und Religionen).
- 3.1.10 Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung und ihrer speziellen Anforderungen an die Ausstattung ihres Arbeitsplatzes.
- 3.1.11 Ermöglichung eines Gleichgewichts zwischen beruflichem Engagement und Privatleben der Beschäftigten im Sinne einer Work-Life-Balance*.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

3.2. ...die Fähigkeiten der Beschäftigten zu erkennen, weiter zu entwickeln und zu nutzen, indem die Ziele Einzelner, von Teams und der Organisation aufeinander abgestimmt werden.

Indikatoren:

- 3.2.1 Identifikation aktueller Fähigkeiten, sowohl jedes einzelnen Beschäftigten als auch der Organisation als Ganzes, im Hinblick auf Wissen, Kompetenzen und Verhalten.
- 3.2.2 Entwicklung eines Fortbildungskonzeptes ausgehend von aktuellen und zukünftigen organisatorischen und persönlichen Anforderungen (beispielsweise sowohl mit obligatorischen als auch freiwilligen Schulungen) und dieses bekannt machen.
- 3.2.3 Entwicklung von und Einigung über persönliche Fortbildungs- und Entwicklungspläne für alle Beschäftigten.
- 3.2.4 Entwicklung von Führungsqualitäten in der gesamten Organisation.
- 3.2.5 Unterstützung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. durch Coaching, Tutoring usw.).
- 3.2.6 Förderung der Arbeitsplatzmobilität (intern und extern) der Beschäftigten.
- 3.2.7 Entwicklung und Förderung moderner Schulungsmethoden (z. B. Multimedia-Ansatz, training-on-the-job, E-Learning).
- 3.2.8 Management der globalen und individuellen Fortbildungsmaßnahmen, im Anschluss prüfen, inwieweit die Fortbildungsziele erreicht wurden, und davon ausgehend die Fortbildungsplanung den veränderten Bedingungen anpassen.
- 3.2.9 Entwicklung und Förderung sozialer Kompetenzen und Fähigkeiten im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern/ Kundinnen und Kunden.
- 3.2.10 Den für Fortbildungen investierten Anteil am gesamten Personalhaushalt beobachten.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

3.3. ...Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Dialog und Empowerment*

Indikatoren:

- 3.3.1 Förderung einer Kultur der offenen, hierarchieübergreifenden Kommunikation und des Dialogs.
- 3.3.2 Aktive Befragung der Beschäftigten nach ihren Ideen und Vorschlägen und Entwicklung geeigneter Mechanismen (wirksames Ideenmanagement, Vorschlagswesen usw.).
- 3.3.3 Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entwicklung von Konzepten und Strategien, in die Gestaltung von Prozessen* sowie die Identifikation und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.
- 3.3.4 Streben nach einer Einigung zwischen der Leitungsebene und den Beschäftigten über Ziele und Methoden zur Messung der Zielerreichung.
- 3.3.5 Regelmäßige Durchführung von Mitarbeiterbefragungen.
- 3.3.6 Die Beschäftigten dazu aufrufen, ihre Vorgesetzten zu beurteilen (z. B. durch 360°-Beurteilungen*).
- 3.3.7 Beratungen mit den Vertretern der Beschäftigten (z. B. Gewerkschaften).

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen

Definition

Dieses Themenfeld beschreibt, wie die Organisation ihre Partnerschaften* gestaltet und ihre internen Ressourcen verwaltet und nutzt, um ihre Organisationspolitik und ihre Strategie* zu unterstützen und eine effektive Geschäftstätigkeit zu gewährleisten.

Die Bedeutung des Themenfelds

Öffentliche Verwaltungen unterliegen bei der Gestaltung ihrer finanziellen Ressourcen häufiger und in stärkerem Maße Beschränkungen und Sachzwängen als der private Sektor. Die Möglichkeiten öffentlicher Verwaltungen, zusätzliche Einnahmen zu generieren, sind meist ebenso begrenzt wie ihr Spielraum bei der Verwendung ihrer Mittel für Leistungen, die sie gerne erbringen würden.

Öffentliche Verwaltungen müssen komplexe Beziehungen sowohl mit anderen Organisationen des öffentlichen und privaten Sektors als auch mit Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden, die als Partner gesehen werden, unterhalten. Eine erfolgreiche Gestaltung dieser Beziehungen kann für den Grad der Zielerreichung der Organisation entscheidend sein.

Bei der Bewertung ihrer Leistungen sollten Organisationen berücksichtigen, wie sich bestehende Beschränkungen hinsichtlich der Verwendung ihrer finanziellen Mittel oder anderer unter dieses Themenfeld fallender Ressourcen auswirken.

Da die Organisation unter Umständen nur geringen Spielraum bei der Aufteilung ihrer Ressourcen hat, sollte sich die Bewertung nicht auf die Frage konzentrieren, inwieweit Entscheidungen über die Höhe der Mittel oder deren Verwendung gerechtfertigt sind, sondern vielmehr darauf, wie die Organisation innerhalb ihres Handlungsspielraums ihre Ressourcen gestaltet, um ihre Strategie und ihre Planung verwirklichen zu können.

Bewertung: Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, welche Maßnahmen getroffen wurden, um sicherzustellen, dass die Organisation:

4.1. ...relevante Partnerschaften aufbaut und weiterentwickelt.

Indikatoren*:

- 4.1.1 Identifizierung der strategischen Partner und der Art der Partnerschaft (z. B. Käufer-Anbieter, Partner bei der Erbringung von Leistungen, Hierarchie und Kontrolle, Kooperationspartner).
- 4.1.2 Vereinbarungen mit geeigneten Partnern schließen, die die Art der Partnerschaft berücksichtigen.
- 4.1.3 Festlegung der Zuständigkeiten beim Management der Partnerschaften.
- 4.1.4 Regelmäßige Überprüfung und Beurteilung der Prozesse*, der Ergebnisse und der Art der Partnerschaften.

- 4.1.5 Initiierung und Aufbau aufgabenspezifischer Partnerschaften sowie Entwicklung und Durchführung gemeinsamer Projekte mit anderen Organisationen des öffentlichen Sektors.
- 4.1.6 Schulung der Beschäftigten, um eine effektive Zusammenarbeit mit Partnern zu ermöglichen.
- 4.1.7 Gegenseitiger Personalaustausch mit Partnerorganisationen in Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

4.2. ...Partnerschaften mit Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden* entwickelt und umsetzt.

Indikatoren:

- 4.2.1 Zur Einbeziehung/Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden in Angelegenheiten, die das Gemeinwohl betreffen, ermuntern.
- 4.2.2 Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden in politische Entscheidungsprozesse (z. B. Beratungsgruppen, Untersuchungen*, Meinungsumfragen).
- 4.2.3 Aufgeschlossenheit gegenüber Ideen, Vorschlägen und Beschwerden von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden sowie Entwicklung und Anwendung dafür geeigneter Verfahren (z. B. mittels Umfragen, Beratungsgruppen, Fragebögen, Beschwerdestellen usw.).
- 4.2.4 Aktive Ermutigung der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden, sich selbst zu organisieren, und Unterstützung von Bürgergruppen.
- 4.2.5 Sicherstellung einer pro-aktiven Informationspolitik (z. B. über die Zuständigkeiten der verschiedenen öffentlichen Behörden, über ihre Prozesse usw.).
- 4.2.6 Gewährleistung, dass Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden eine individuelle Behandlung erfahren (z. B. durch Benennung eines für sie zuständigen Bearbeiters).
- 4.2.7 Gewährleistung von Transparenz sowohl der Organisation als auch ihrer Entscheidungen und Entwicklung (z. B. durch die Veröffentlichung von Jahresberichten, Veranstaltung von Pressekonferenzen und Veröffentlichung von Informationen über das Internet etc.).

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

4.3. ...wirksames Wissensmanagement betreibt.

Indikatoren:

- 4.3.1 Entwicklung von Systemen zur Verwaltung, zum Erhalt und zur Bewertung des Wissens, das in der Organisation vorhanden ist.
- 4.3.2 Gewährleistung, dass Wissen und Informationen mit Partnern ausgetauscht und gemeinsam genutzt werden.

- 4.3.3 Ständige Überprüfung des in der Organisation verfügbaren Wissens und Ausrichtung dieses Wissens auf die strategische Planung und auf aktuelle und zukünftige Bedarfe aller Interessengruppen (Stakeholder*).
- 4.3.4 Gewährleistung, dass alle Beschäftigten Zugang zu dem Wissen haben, das für die Erledigung ihrer Aufgaben und die Erreichung ihrer Ziele relevant ist.
- 4.3.5 Sicherstellung des Zugangs zu relevanten Informationen für alle Interessengruppen.
- 4.3.6 Gewährleistung der Richtigkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit von Informationen.
- 4.3.7 Kanäle zur organisationsinternen Informationsverbreitung schaffen (Intranet, Newsletter, Zeitschriften usw.).
- 4.3.8 Zum gegenseitigen internen Informationsaustausch innerhalb der Organisation und mit allen relevanten Interessengruppen anregen.
- 4.3.9 Sicherstellung, dass außerhalb der Organisation verfügbare Informationen effektiv verarbeitet und genutzt werden.
- 4.3.10 Informationen in einer benutzerfreundlichen Form vorlegen.
- 4.3.11 Sicherstellung, dass das Wissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die aus der Organisation ausscheiden, nicht verloren geht.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

4.4. ...die Finanzen wirksam managen.

Indikatoren:

- 4.4.1 Ausrichtung des Finanzmanagements auf die strategischen Ziele.
- 4.4.2 Gewährleistung der Finanz- und Haushaltstransparenz.
- 4.4.3 Einführung innovativer Systeme zur Haushaltsplanung (z. B. Mehrjahreshaushalte, Projekthaushalte, Budgetierung usw.).
- 4.4.4 Ständige Überwachung der Kosten für die Bereitstellung von Standard-Dienstleistungen oder Standard-Produkten.
- 4.4.5 Sicherstellung eines kostenwirksamen* Managements der finanziellen Ressourcen (z. B. durch Kosten- und Leistungsrechnung).
- 4.4.6 Verantwortung für finanzielle Ressourcen delegieren und dezentralisieren und gleichzeitig mit einem zentralen Controlling hinterlegen.
- 4.4.7 Finanzcontrolling basierend auf Kosten-Nutzen-Analysen*.
- 4.4.8 Risiko- und Folgenabschätzung finanzwirksamer Entscheidungen.
- 4.4.9 Entwicklung und Einführung moderner Controlling-Verfahren im Bereich Finanzmanagement (z. B. durch interne Finanzrevisionen usw.).
- 4.4.10 Das Finanzcontrolling für alle Beschäftigten transparent machen.
- 4.4.11 Effektive Nutzung von Anlagevermögen für die Erreichung der strategischen Ziele der Organisation.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

4.5. ...über ein Technologiemanagement verfügt.

Indikatoren:

- 4.5.1 Umsetzung einer integrierten Technologiestrategie in Übereinstimmung mit den strategischen und operativen Zielen der Organisation.
- 4.5.2 Effiziente Anwendung der geeigneten Technologie für:
 - ...die Aufgabenbewältigung.
 - ...das Wissensmanagement.
 - ...das Lernen und für Verbesserungsmaßnahmen.
 - ...die Interaktion mit Interessengruppen und Partnern.
 - ...die Entwicklung und Pflege interner und externer Netzwerke*.
- 4.5.3 Überwachung technologischer Entwicklungen und Einführung relevanter Neuerungen.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

4.6. ...über ein Gebäude- und Vermögenswerte-Management verfügt.

Indikatoren:

- 4.6.1 Abwägung zwischen der Forderung nach Kosteneffizienz der Liegenschaften einerseits und den Ansprüchen und Erwartungen der Nutzer andererseits (z. B. räumliche Zentralisierung versus Dezentralisierung).
- 4.6.2 Sicherstellung einer kosteneffizienten und effektiven Nutzung von Büroräumen (z. B. Großraumbüros vs. Einzelbüros, mobile Büros) und der technischen Ausstattung (z. B. Anzahl der PCs und Kopiergeräte) unter Berücksichtigung der strategischen und operativen Ziele der Organisation, der persönlichen Bedarfe der Beschäftigten, den örtlichen Gepflogenheiten und objektiver (z. B. räumlicher) Beschränkungen.
- 4.6.3 Gewährleistung einer effizienten und kostenwirksamen Instandhaltung von Gebäuden, Büros, technischen Geräten und Einrichtungsgegenständen.
- 4.6.4 Gewährleistung einer effizienten, kostenwirksamen und nachhaltigen Nutzung von Transport- und Energieressourcen.
- 4.6.5 Sicherstellung geeigneter Zugangswege zu Gebäuden gemäß den Bedarfen und Erwartungen der Beschäftigten und Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden (z. B. Zugang zu öffentlichen Verkehrsmitteln oder Parkplätzen).
- 4.6.6 Entwicklung einer integrierten Strategie zur Verwaltung unbeweglicher Vermögenswerte (z. B. durch Direktmanagement, Subunternehmervergabe oder Public Private Partnership).

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

Themenfeld 5: Prozess- und Veränderungsmanagement

Definition

Hier geht es darum, wie die Organisation ihre Prozesse* gestaltet, verbessert und weiterentwickelt, um ihre Strategie* und Planung umzusetzen, ihre Kunden und andere Interessengruppen (Stakeholder*) zufrieden zu stellen und einen Mehrwert für sie zu generieren.

Die Bedeutung des Themenfelds

Die Kernprozesse* im öffentlichen Sektor beziehen sich auf die Erbringung von Kerndienstleistungen und auf unterstützende Abläufe, die für das Funktionieren einer Organisation unerlässlich sind. Entscheidend für die Beantwortung der Fragen, welches die Kernprozesse sind, wie diese zu bewerten sind und wie sie sich verbessern lassen, ist, wie diese Prozesse zur Erfüllung der eigentlichen Aufgabe (Mission*) der Organisation beitragen und wie wirkungsvoll sie sind.

Die Prozesse in öffentlichen Verwaltungen können sehr unterschiedlichen Charakters sein und sowohl relativ abstrakte Tätigkeiten, wie die Unterstützung der politischen Arbeit oder die Regulierung von Wirtschaftstätigkeiten umfassen, als auch sehr konkrete Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Erbringung von Dienstleistungen. In jedem Fall sollte eine Organisation in der Lage sein, zu bestimmen, welches die Kernprozesse sind, die sie zur Hervorbringung der von ihr erwarteten Leistungen (Output*) und der dadurch erzielten Wirkungen (Outcome*) verrichtet.

Solche Prozesse sind beispielsweise:

- Bereitstellung von Kerndienstleistungen (abhängig von der Art und den Aufgaben der Organisation)
- Umgang mit politischen Schnittstellen
- Entscheidungsfindung
- Formulierung und Umsetzung von Rechtsvorschriften
- Formulierung und Umsetzung von Verwaltungsvorschriften
- Verbindung zu/Beratung mit Zulieferern und Partnern, sowie Fremdvergabe (Outsourcing*)
- Budgetierung und Planung
- Betriebsmittelzuweisung
- Einkauf und Beschaffung
- Personalmanagement*: Personalgewinnung, Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung und Beurteilungswesen
- Verwaltung materieller Ressourcen: Vermögenswerte, Informationssysteme und Technologie
- Kommunikation mit den Beschäftigten und Bürgern
- Kundenbetreuung durch Bearbeitung von Anfragen
- Verfahren zur Behandlung von Umweltfragen

Bewertung: Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, wie die Organisation:

5.1. ...Prozesse identifiziert, gestaltet und verbessert.

Indikatoren*:

- 5.1.1 Identifizierung, Beschreibung und Dokumentation der Kernprozesse.
- 5.1.2 Analyse und Evaluierung* der Kernprozesse vor dem Hintergrund der Ziele der Organisation und sich verändernder äußerer Gegebenheiten.
- 5.1.3 Bestimmung von Prozessverantwortlichen (Process Owners) und Übertragung von Verantwortung auf diese.
- 5.1.4 Einbeziehung der Beschäftigten und externen Interessengruppen in die Gestaltung und Entwicklung von maßgeblichen Prozessen.
- 5.1.5 Sicherstellung, dass die Kernprozesse zum Erreichen der strategischen Ziele der Organisation beitragen.
- 5.1.6 Zuweisung von Mitteln für Prozesse durch Priorisierung, d.h. ausgehend von der relativen Wichtigkeit ihres Beitrags zum Erreichen der strategischen Ziele der Organisation.
- 5.1.7 Fortwährende Optimierung und Anpassung von Prozessen, ausgehend von ihrer gemessenen Effizienz* und Effektivität*.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

5.2. ...die Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden* an der Entwicklung und Bereitstellung von Dienstleistungen und Produkten beteiligt.

Indikatoren:

- 5.2.1 Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden in die Gestaltung und Verbesserung von Dienstleistungen und Produkten (z. B. durch Untersuchungen*, welche Dienstleistungen oder Produkte gewünscht werden und nützlich sind).
- 5.2.2 Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden und anderen Interessengruppen in die Entwicklung von Qualitätsstandards für Dienstleistungen, Produkte und Informationen.
- 5.2.3 Entwicklung klarer, einfacher und leicht verständlicher Rechtsvorschriften.
- 5.2.4 Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden bei der Entwicklung und Gestaltung von Informationsquellen und -kanälen.
- 5.2.5 Bereitstellung geeigneter und verlässlicher Informationen sowie zuverlässige Hilfe und Unterstützung der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden.
- 5.2.6 Nutzerfreundliche Erreichbarkeit der Organisation (z. B. flexible Öffnungszeiten und Angebot von Dokumenten sowohl in Papierform als auch in elektronischer Form).
- 5.2.7 Förderung der elektronischen Kommunikation und Interaktion mit Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden.
- 5.2.8 Entwicklung verlässlicher Systeme und Verfahren für die Behandlung allgemeiner Anfragen (Response-Management*) und für ein Beschwerdemanagement*.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

5.3. ...Modernisierungen und Innovationen plant und gestaltet.

Indikatoren:

- 5.3.1 Fortwährende Überwachung interner Anzeichen für Veränderungen (z. B. ungünstige Fehlertendenzen, wachsende Zahl von Beschwerden).
- 5.3.2 Durchführung von Leistungsvergleichen (Benchmarking*), um Verbesserungen voranzubringen.
- 5.3.3 Schaffung eines Gleichgewichts zwischen einem Top-Down-Ansatz* und einem Bottom-Up-Ansatz* beim Umgang mit Veränderungen in der Organisation.
- 5.3.4 Risikoanalyse und Bestimmung entscheidender Erfolgsfaktoren*.
- 5.3.5 Effiziente Steuerung des Veränderungsprozesses (z. B. durch Nutzung von Meilensteinen, Benchmarks, Lenkungsgruppen, Follow-up*).
- 5.3.6 Diskussion geplanter und aktuell durchgeführter Veränderungen mit allen Partnern, wie z. B. Verbänden, Bürgerinitiativen etc.
- 5.3.7 Bereitstellung der Mittel, die zur vollständigen Umsetzung des Veränderungsprozesses notwendig sind.
- 5.3.8 Evaluierung und Steuerung des Veränderungsprozesses.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien (1-5).

Themenfeld 6: Kunden-/Bürgerbezogene Ergebnisse*⁵

Definition

Dieses Themenfeld bezieht sich auf die Ergebnisse einer Organisation gemessen an der Zufriedenheit ihrer internen und externen Kundinnen und Kunden.

Die Bedeutung des Themenfelds

Organisationen des öffentlichen Sektors stehen in einer komplexen Beziehung zur Öffentlichkeit, die einerseits als Kundenbeziehung beschrieben werden kann (öffentliche Verwaltungen als direkte Dienstleister) und andererseits als Bürgerbeziehung bezeichnet werden muss, bei der die öffentliche Verwaltung an der Gestaltung der Bedingungen mitwirkt, unter denen sich das wirtschaftliche und soziale Leben abspielt. Da die Grenze zwischen diesen beiden Aspekten nicht immer leicht zu ziehen ist, wird diese komplexe Beziehung als Bürger/Kunden-Beziehung bezeichnet. Die Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden sind die Empfänger oder Nutznießer von Handlungen, Produkten oder Dienstleistungen öffentlicher Verwaltungen. Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden* müssen als die primären Empfänger der angebotenen Dienstleistungen angesehen werden, sind jedoch nicht nur auf diese Rolle beschränkt.

Organisationen des öffentlichen Sektors stellen ihre Dienste in Übereinstimmung mit der auf kommunaler oder übergeordneter Ebene beschlossenen Politik bereit und sind hinsichtlich der Erbringung ihrer Leistungen den politisch Verantwortlichen gegenüber Rechenschaft schuldig. Eine Bewertung der Leistung gemessen an den gesetzlichen Anforderungen wird unter Themenfeld 9 „Organisationsergebnisse“ vorgenommen. Politische Ziele sind solche, die von der jeweiligen Bundes-, Landes- und/oder kommunalen Regierung festgelegt und weniger von den Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden bestimmt werden. Maßstäbe für die Feststellung der Zufriedenheit von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden ergeben sich in der Regel daraus, welche Bereiche von den Kundengruppen als wichtig empfunden werden, und daraus, welches Verbesserungspotential die Organisation innerhalb ihres Dienstleistungsbereiches aufweist.

Es ist für jede öffentliche Verwaltung wichtig, die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden im Hinblick auf den Gesamteindruck der Organisation, die von ihr bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen, die Offenheit der Organisation und den Grad der Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden unmittelbar zu messen. Dabei greifen Organisationen typischer Weise auf Kunden-/Bürgerbefragungen zurück, um sich ein Bild von deren Zufriedenheit zu machen. Es stehen ihnen jedoch auch andere oder ergänzende Instrumente zur Verfügung (wie z. B. Sachverständigenausschüsse, Fokusgruppen, Nutzergremien (user panels) usw.).

⁵ **Wichtiger Hinweis:** Ab Themenfeld 6 verlagert sich der Schwerpunkt der Bewertung von den Befähigerkriterien (d.h. den für die Leistungsfähigkeit einer Organisation ausschlaggebenden Merkmalen) hin zu den Ergebniskriterien (d.h. den Ergebnissen (Output), die eine Organisation erzielt). Die Bewertung der Ergebnisse erfolgt ab Themenfeld 6 anhand der Bewertungsskala für Ergebniskriterien (results panel).

Bewertung: Beurteilen Sie, welche Ergebnisse die Organisation dabei erzielt hat, die Bedarfe und Erwartungen ihrer Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden zu erfüllen, anhand der:

6.1. ...Ergebnisse von Messungen der Bürger-/Kundenzufriedenheit.

Indikatoren*:

Ergebnisse hinsichtlich des Gesamteindrucks der Organisation

- 6.1.1 Generelle Zufriedenheit mit der Leistung der Organisation.
- 6.1.2 Freundlichkeit und faire Behandlung.
- 6.1.3 Ansprechbarkeit, Eingehen auf Anliegen und pro-aktives Verhalten.
- 6.1.4 Flexibilität und Fähigkeit, mit individuellen Situationen umzugehen.
- 6.1.5 Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen.
- 6.1.6 Aktive Suche nach Vorschlägen und Ideen für Verbesserungen.
- 6.1.7 Einfluss der Organisation auf die Lebensqualität* der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden.

Ergebnisse hinsichtlich der Einbeziehung

- 6.1.8 Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden in die Gestaltung von Dienstleistungen oder Produkten und in Entscheidungsprozesse.

Ergebnisse hinsichtlich der Verfügbarkeit

- 6.1.9 Öffnungs- und Wartezeiten.
- 6.1.10 Umfang und Qualität* von verfügbaren Informationen, deren Zugänglichkeit und Transparenz.
- 6.1.11 Anstrengungen zur Vereinfachung von Verwaltungsabläufen und Verständlichkeit (z. B. leicht verständliche Sprache).
- 6.1.12 Standort (z. B. Nähe zu öffentlichen Verkehrsmitteln, Parkmöglichkeiten usw.).

Ergebnisse hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen

- 6.1.13 Qualität, Zuverlässigkeit, Einhaltung von Qualitätsstandards, Nutzer- oder Bürgerchartas.
- 6.1.14 Bearbeitungszeit.
- 6.1.15 Qualität der Kunden-/Bürgerberatung.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien (6-9).

6.2. ...Indikatoren für die Bewertung der Bürger-/Kundenzufriedenheit.

Bei der Beurteilung ihrer Ergebnisse und der Zufriedenheit seitens der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden können Organisationen auch eine Reihe von internen Indikatoren heranziehen:

Indikatoren:

Ergebnisse hinsichtlich des Gesamteindrucks der Organisation

- 6.2.1 Anzahl der Beschwerden.
- 6.2.2 Umfang der Maßnahmen, um das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Organisation und ihre Dienste und Produkte zu erhöhen.
- 6.2.3 Bearbeitungszeit von Beschwerden.
- 6.2.4 Häufigkeit von Interventionen durch den Ombudsmann/Bürgerbeauftragten.
- 6.2.5 Bearbeitungszeit.
- 6.2.6 Umfang der Schulung der Beschäftigten im Verhältnis zu effektiver und freundlicher Kommunikation mit und Behandlung von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden.

Ergebnisse hinsichtlich der Einbeziehung

- 6.2.7 Einbeziehung von Interessengruppen (Stakeholder*) in die Gestaltung und Bereitstellung von Dienstleistungen und Produkten und/oder die Gestaltung von Entscheidungsprozessen.
- 6.2.8 Eingegangene und dokumentierte Vorschläge.
- 6.2.9 Umsetzung und Anwendung neuer und innovativer Formen des Umgangs mit Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden (z. B. Bürgerpanels, Fokusgruppen usw.).

Ergebnisse hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen

- 6.2.10 Einhaltung festgelegter Standards für Dienste und Dienstleistungen (z. B. Bürgerchartas, Servicegarantien).
- 6.2.11 Zahl von Aktenrückläufen aufgrund von Bearbeitungsfehlern und/oder Schadenersatzfälle.
- 6.2.12 Umfang der Maßnahmen zur Verbesserung der Verfügbarkeit, Genauigkeit und Transparenz von Informationen.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien (6-9).

Themenfeld 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Definition

Dieses Themenfeld betrifft die Ergebnisse, die die Organisation im Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erzielt.

Die Bedeutung des Themenfelds

Unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation sind alle Beschäftigten und andere Personen zu verstehen, die direkt oder indirekt Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden* erbringen.

Dieses Themenfeld bezieht sich auf die Zufriedenheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation und sollte in Verbindung zum Themenfeld 3 „Personalmanagement“ gesehen werden.

Äußere Zwänge schränken oft den Handlungsspielraum einer Organisation in diesem Bereich ein. Daher sollten diese Zwänge sowie die Bemühungen der Organisation, ihnen entgegenzuwirken, klar dargelegt werden. Messungen sollten sich auf jene Bereiche konzentrieren, in denen die Organisation Handlungsspielräume hat.

Unabhängig von der Art einer Organisation im öffentlichen Sektor ist es für sie wichtig, die Ergebnisse im Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit zu dokumentieren. Unter Mitarbeiterzufriedenheit werden mehrere Gesichtspunkte subsumiert, wie der Gesamteindruck, den die Beschäftigten von der Organisation und ihrer Mission* haben, wie sie ihr Arbeitsumfeld, die Leitung und das Managementsystem der Organisation beurteilen, wie sie ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und die Entwicklung ihrer persönlichen Fähigkeiten einschätzen, und wie sie die von der Organisation bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen bewerten.

Zur Beurteilung der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter greifen Organisationen typischer Weise auf Umfragen zurück. Es stehen ihnen jedoch auch andere oder ergänzende Instrumente (wie z. B. Fokusgruppen) zur Verfügung.

Die Organisationen können auch eine Reihe interner Indikatoren* heranziehen, mit deren Hilfe sie die Ergebnisse, die eine Organisation mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erzielt, messen und ins Verhältnis zur Zufriedenheit der Beschäftigten, ihren Leistungen, der Entwicklung ihrer Fähigkeiten, ihrer Motivation und ihrem Engagement setzen lassen.

Bewertung: Beurteilen Sie :

7.1. ...die Ergebnisse von Messungen der Zufriedenheit und der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Indikatoren:

Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit mit:

- 7.1.1 ...dem Gesamteindruck der Organisation.
- 7.1.2 ...der Leistung der Organisation insgesamt.
- 7.1.3 ...der Bedeutung des gesellschaftlichen Beitrags der Organisation.
- 7.1.4 ...dem Verhältnis der Organisation zu den Bürgern und der Gesellschaft.
- 7.1.5 ...dem Grad der Einbeziehung in die Organisation und ihrer Mission.

Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit mit der Leitung, den Führungskräften und dem Management der Organisation.

- 7.1.6 Oberste und mittlere Leitungsebene der Organisation (z. B. ihre Fähigkeit, die Organisation zu steuern, und ihre Kommunikationsfähigkeiten).
- 7.1.7 Aufgabenvereinbarungen, Systeme zur Mitarbeiterbeurteilung, Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen, Anerkennung von Einzel- und Team-Leistungen.
- 7.1.8 Gestaltung der Prozesse* der Organisation.
- 7.1.9 Haltung der Organisation gegenüber Veränderungen und Modernisierung.

Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen:

- 7.1.10 Gestaltung des Arbeitsplatzes.
- 7.1.11 Betriebsklima und Kultur der Organisation.
- 7.1.12 Erholungs-/Freizeiteinrichtungen.
- 7.1.13 Haltung gegenüber Gesellschafts- und Umweltfragen.
- 7.1.14 Umgang mit Chancengleichheit und fairer Behandlung in der Organisation.
- 7.1.15 Flexible Arbeitszeiten und Möglichkeit, Beruf und Familie miteinander zu verbinden bzw. ein Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben (Work-Life-Balance*) zu schaffen.
- 7.1.16 Art und Weise, wie die Organisation mit Personalproblemen umgeht.

Ergebnisse hinsichtlich der Motivation und der Zufriedenheit mit beruflichen Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten:

- 7.1.17 Personalmanagement* (z. B. Fort-/Weiterbildungsmöglichkeiten, Karriereentwicklung).
- 7.1.18 Mitarbeitermotivation.
- 7.1.19 Vertrautheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Zielen der Organisation.
- 7.1.20 Bereitschaft zu Veränderungen.
- 7.1.21 Bereitwilligkeit, Extraleistungen in besonderen Situationen zu erbringen.

Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit mit:

- 7.1.22 ... der Einbeziehung in Entscheidungsprozesse.
- 7.1.23 ... der Beteiligung an Verbesserungsmaßnahmen.
- 7.1.24 ... Konsultations- und Dialogmechanismen.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien (6-9).

7.2. ... die Indikatoren für mitarbeiterbezogene Ergebnisse.

Indikatoren:

Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit:

- 7.2.1 Unentschuldigtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz oder krankheitsbedingte Fehlzeiten.
- 7.2.2 Fluktuationsrate.
- 7.2.3 Anzahl der Beschwerden, Streiks usw.

Ergebnisse hinsichtlich der Leistung:

- 7.2.4 Maß der Produktivität.
- 7.2.5 Resultate aus Evaluierungen* und/oder Beurteilungen.
- 7.2.6 Verbindung zwischen individuellen Leistungen und Qualität* von Dienstleistungen und Produkten.
- 7.2.7 Ergebnisse der Nutzung von Indikatoren für die Bewertung von Einzelleistungen.

Ergebnisse hinsichtlich der Entwicklung von Kompetenzen:

- 7.2.8 Teilnahme- und Erfolgsquoten bei Fortbildungsveranstaltungen.
- 7.2.9 Nutzung von Fortbildungsbudgets.
- 7.2.10 Nutzung der Informationstechnologie durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- 7.2.11 Nachgewiesene Fähigkeit, mit Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden umzugehen und auf ihre Bedarfe einzugehen.
- 7.2.12 Personalrotation innerhalb der Organisation (Mobilität).

Ergebnisse hinsichtlich der Motivation und Einbeziehung/Beteiligung:

- 7.2.13 Rücklaufquoten bei Mitarbeiterbefragungen.
- 7.2.14 Beteiligung an Verbesserungsmaßnahmen und -initiativen (z. B. Vorschlagswesen).
- 7.2.15 Teilnahme an gesellschaftlichen Veranstaltungen.
- 7.2.16 Teilnahme an internen Diskussionsrunden, Zusammenkünften mit Führungskräften oder Personalversammlungen usw.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien (6-9).

Themenfeld 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Definition

Dieses Themenfeld beschreibt, welche Ergebnisse die Organisation im Hinblick auf die Befriedigung der Bedarfe und Erwartungen der Gemeinschaft (d.h. je nach den konkreten Gegebenheiten der lokalen, nationalen oder internationalen Gemeinschaft) insgesamt erzielt. Dies beinhaltet, wie die Haltung der Organisation zu Fragen der Lebensqualität*, der Umwelt und zur Erhaltung der globalen Ressourcen wahrgenommen wird, sowie Maßnahmen zur internen Zielerreichung. Eingeschlossen sind auch die Beziehungen der Organisation zu Behörden und Gremien, die ihre Geschäftstätigkeit beeinflussen und regulieren.

Die Bedeutung des Themenfelds

Viele Organisationen des öffentlichen Sektors üben allein schon aufgrund der Art ihrer Hauptgeschäftstätigkeit oder ihres gesetzlichen Auftrags Einfluss auf die Gesellschaft aus. Die Ergebnisse dieser Kernaktivitäten werden in den Themenfeldern 6 (Kunden-/Bürgerbezogene Ergebnisse) und 9 (Leistungsergebnisse) behandelt.

Dieses Themenfeld misst den über ihre eigentliche Tätigkeit und über ihren gesetzlichen Auftrag hinausgehenden Einfluss der Organisation auf die Gesellschaft.

Die Messungen berücksichtigen sowohl die Wahrnehmung als auch – sofern vorhanden – quantitative Indikatoren*.

Bewertung: Beurteilen Sie die durch die Organisation erreichten Auswirkungen auf die Gesellschaft anhand der:

8.1. ...Ergebnisse der gesellschaftlichen Leistungen.

Indikatoren:

- 8.1.1 Auswirkung auf die lokale, nationale und internationale Wirtschaft und Gesellschaft.
- 8.1.2 Qualität* und Häufigkeit der Beziehungen zu den lokalen und gesellschaftlichen Partnern.
- 8.1.3 Das Verhalten der Organisation unter ethischen Gesichtspunkten.
- 8.1.4 Engagement für die Gemeinschaft, in der die Organisation angesiedelt ist, durch Unterstützung (finanzieller oder sonstiger) lokaler und gesellschaftlicher Aktivitäten (z. B. im Sozial- oder Umweltbereich, Agenda 21 usw.).
- 8.1.5 Unterstützung von sozial Schwächeren (z. B. durch Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und Stellenvermittlung).
- 8.1.6 Ausbau der Unterstützung von Projekten zugunsten von Entwicklungsländern.
- 8.1.7 Öffentliche Wahrnehmung der Auswirkungen der Tätigkeit der Organisation auf die Lebensqualität (Quality of Life*) der Bevölkerung.
- 8.1.8 Grad der Unterstützung gesellschaftlichen Engagements durch die Organisation (sowohl der Bürgerinnen und Bürger als auch ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).
- 8.1.9 Der Tenor in der Medienberichterstattung.
- 8.1.10 Grad der Integration gesellschaftlicher Veränderungen in die Organisation.

8.1.11 Programme zur Vorbeugung von Gesundheitsrisiken und Unfällen.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien (6-9).

8.2. ...Ergebnisse bei Leistungen für die Umwelt.**Indikatoren:**

- 8.2.1 Einbindung des Nachhaltigkeitsgrundsatzes in Entscheidungsprozesse (Energiesparen, Nutzung erneuerbarer Energiequellen, Gesamtenergieverbrauch usw.).
- 8.2.2 Verringerung des Abfall- und Verpackungsaufkommens.
- 8.2.3 Nutzung von Recycling-Produkten.
- 8.2.4 Förderung der Nutzung umweltfreundlicher Verkehrs- bzw. Transportmittel (z. B. öffentliche Verkehrsmittel, Fahrgemeinschaften, Fahrräder).
- 8.2.5 Grad der Einhaltung von Umweltstandards.
- 8.2.6 Beeinträchtigungen oder Schäden, die durch die Tätigkeit der Organisation verursacht werden, reduzieren und den Schutz und die Sicherheit der Bürgerinnen und Bürger gewährleisten.
- 8.2.7 Maßnahmen zur Lärmreduzierung.
- 8.2.8 Berücksichtigung des Umwelt- und Naturschutzes in Entscheidungsprozessen (z. B. beim Bau von Gebäuden).

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien (6-9).

Themenfeld 9: Die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisation**Definition**

Unter diesem Themenfeld wird das, was die Organisation erreicht hat, ins Verhältnis zu ihrem Auftrag und ihren spezifischen Zielen gesetzt und beurteilt, wie die Organisation die Bedarfe und Erwartungen all jener erfüllt hat, die ein finanzielles oder sonstiges Interesse an ihr haben.

Die Bedeutung des Themenfelds

Die wichtigsten Leistungsergebnisse beziehen sich auf alles, was die Organisation als wesentliche und messbare Erfolgskriterien in kurzfristiger* und langfristiger* Sicht festgelegt hat. Sie stellen einen Maßstab für die Effektivität* und Effizienz* der Organisation bei der Bereitstellung von Dienstleistungen/Produkten sowie der Erreichung ihrer allgemeinen und ihrer spezifischen, politisch beeinflussten Ziele dar. Diese Maßstäbe sind sowohl finanzieller als auch nicht finanzieller Natur und stehen in engem Zusammenhang mit der Planung und Strategie (Themenfeld 2) und den entscheidenden Prozessen (Themenfeld 5).

Die Ergebnisse beziehen sich auf die gemessenen Leistungen der Organisation bei der Erreichung der Ziele, auf die Wirkungen (Outcome*), die mit den Haupttätigkeiten erzielt wurden (Effektivität) sowie auf das interne Funktionieren der Organisation. Sie umfassen außerdem Messungen der Leistung der Organisation im Hinblick auf die rationelle und wirtschaftliche Nutzung ihrer finanziellen Ressourcen (Wirtschaftlichkeit*) und auf den effizienten Einsatz ihrer finanziellen Ressourcen.

Bewertung: Beurteilen Sie anhand von Fakten Tendenzen bei den Ergebnissen der Organisation im Hinblick auf die:

9.1. ...Zielerreichung.**Indikatoren*:**Externe Ergebnisse:

- 9.1.1 Der Grad der Zielerreichung gemessen am Output* (Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen) und Outcome (Auswirkungen auf die Gesellschaft).
- 9.1.2 Verbesserte Qualität* der Dienstleistungen oder bei der Bereitstellung von Produkten.
- 9.1.3 Kosteneffektivität (erzielte Wirkungen auf einem möglichst niedrigen Kostenniveau).
- 9.1.4 Effizienz.
- 9.1.5 Ergebnisse von Kontrollen und Audits* (Revisionen).
- 9.1.6 Ergebnisse durch die Teilnahme an Wettbewerben und Ausschreibungen von Qualitäts-Preisen.
- 9.1.7 Ergebnisse aus Leistungsvergleichen (Benchmarking*).

Bewertungsskalen

Bewertungsskala für Befähigerkriterien (Themenfelder 1-5)

Wertung	
0	Keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/Aktivitäten.
1	Relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant. P (plan)
2	Relevante Maßnahmen/Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt. D (do)
3	Relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden. C (check)
4	Relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen/Benchmarking-Daten überprüft und entsprechend angepasst worden. A (act)
5	Relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen/Benchmarking-Daten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden. (PDCA-Zyklus*)

Bewertungsskala für Ergebniskriterien (Themenfelder 6-9)

Wertung	
0	Ergebnisse werden nicht gemessen.
1	Die wichtigsten Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative oder stabile Tendenzen.
2	Die Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte.
3	Die Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte.
4	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht und positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen.
5	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht, positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen und im Leistungsvergleich (Vergleichszahlen/Benchmarking-Daten) mit relevanten Organisationen positive Ergebnisse erzielt.

Interne Ergebnisse:

- 9.1.8 Nachweisliche Beteiligung aller Interessengruppen (Stakeholder*) innerhalb der Organisation.
- 9.1.9 Nachweisliche Fähigkeit, die Bedarfe aller Interessengruppen gegeneinander abzuwägen und zu befriedigen.
- 9.1.10 Nachweislicher Erfolg bei der Verbesserung und Erneuerung organisatorischer Strategien*, Strukturen und/oder Prozesse*.
- 9.1.11 Nachweislich bessere Nutzung der Informationstechnologie (beim Wissensmanagement und/oder bei der internen und externer Kommunikation und Vernetzung).
- 9.1.12 Nachweisliche Einhaltung von Qualitätsstandards und Nutzer- oder Bürger-Chartas.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien (6-9).

9.2. ...Performance im Finanzbereich.

Indikatoren:

Wirtschaftlichkeitsmessungen:

- 9.2.1 Grad der Einhaltung der Budgets.
- 9.2.2 Grad der Erfüllung finanzieller Ziele.
- 9.2.3 Nachweisliche Fähigkeit, die finanziellen Interessen aller Interessengruppen gegeneinander abzuwägen und zu befriedigen.
- 9.2.4 Messungen der effektiven Verwendung von Betriebsmitteln (um sowohl eine Überziehung von Krediten als auch eine zu geringe Ausnutzung von Ressourcen zu vermeiden).
- 9.2.5 Umfang von Einnahmen bringenden Tätigkeiten.
- 9.2.6 Häufigkeit und Ergebnisse von Finanzprüfungen und Kontrollen (intern und extern).
- 9.2.7 Maßnahmen im Sinne eines umsichtigen und risikobewussten Finanzmanagements.

Vergeben Sie eine Wertung auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien (6-9).

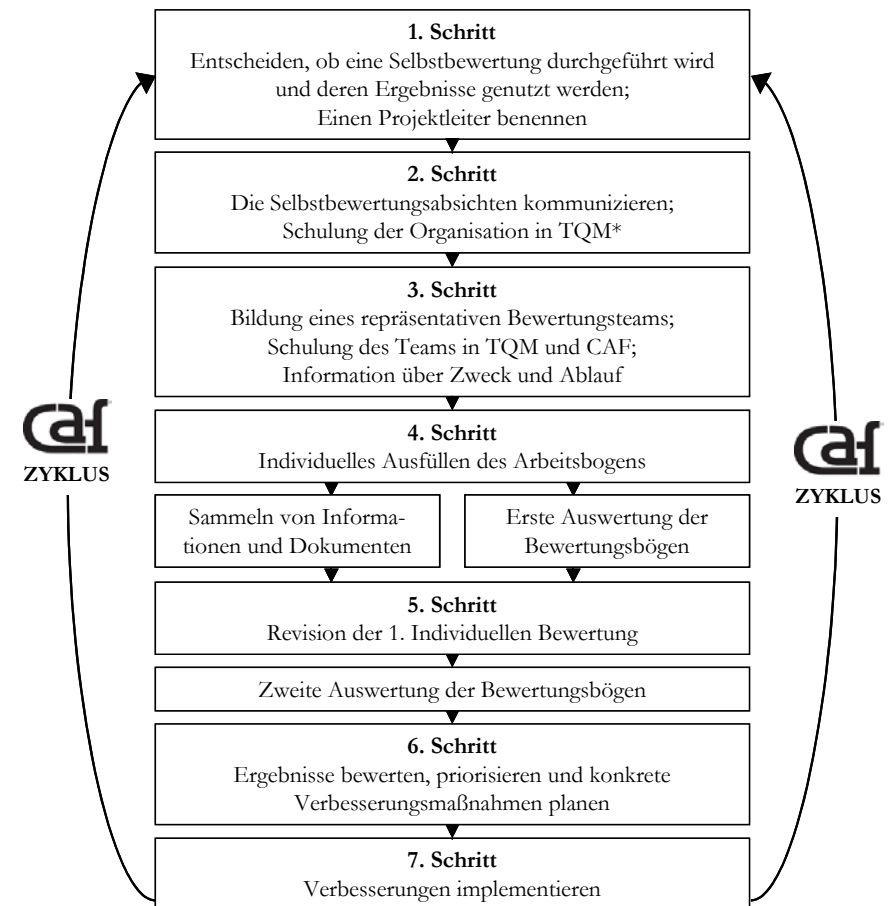
Leitfaden für die Anwendung des CAF

Dieser Leitfaden soll öffentlichen Verwaltungen dabei helfen, eine Selbstbewertung mit Hilfe des CAF durchzuführen. Ausgehend von den Erfahrungen früherer CAF-Anwender wird empfohlen, dass die im Folgenden erläuterten Schritte bei der Planung einer Selbstbewertung berücksichtigt werden, um den Nutzen des Verfahrens zu maximieren. Die Verwendung dieser Richtlinien trägt auch dazu bei, ein gewisses Maß an Standardisierung des Bewertungsprozesses zu gewährleisten. Das bisher in Deutschland angewandte Verfahren weicht in einigen Punkten von dem auf europäischer Ebene empfohlenen Verfahren ab. Im folgenden werden zunächst die in Deutschland empfohlenen Handlungsschritte beschrieben, im Anschluss das auf EU-Ebene empfohlene Konsensmodell.

Die Anwendung des Selbstbewertungsinstrumentes CAF bedeutet den Einstieg in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess*. Der Selbstbewertungsprozess umfasst idealtypisch folgende Schritte:

- 1. Schritt:** Entscheiden, ob eine Selbstbewertung durchgeführt wird und deren Ergebnisse genutzt werden; Eine Projektleiterin/einen Projektleiter benennen
- 2. Schritt:** Die Selbstbewertungsabsichten in der Organisation kommunizieren; Schulung der Organisation in Total Quality Management* (TQM)
- 3. Schritt:** Bildung eines repräsentativen Bewertungsteams; Schulung des Teams in TQM und CAF; Information über Zweck und Ablauf
- 4. Schritt:** Erste Bewertungsrunde: Individuelles Ausfüllen des Arbeitsbogens, Benennung von „Abschnittsexperten“; Im Anschluss: Sammeln von Informationen und Dokumenten, Auswertung der Bewertungsbögen
- 5. Schritt:** Zweite Bewertungsrunde: Daten und Fakten durch „Abschnittsexperten“ und eventuell zusätzliche Experten (z. B. aus den Bereichen Controlling oder Organisation) einbringen, Revision der ersten individuellen Bewertung; im Anschluss: abschließende Auswertung der Bewertungsbögen
- 6. Schritt:** Ergebnisse bewerten, priorisieren und konkrete Verbesserungsmaßnahmen planen
- 7. Schritt:** Verbesserungen implementieren

Nach Umsetzung der Maßnahmen sollte erneut eine Selbstbewertung mit dem Instrument CAF erfolgen. Damit beginnt der Prozess von vorne und wird so zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Der CAF-Zyklus ist nachfolgend veranschaulicht:



Organisation des Bewertungsprozesses

Gewinnen Sie die Führungsebene für das Verfahren, klären Sie über das CAF-Selbstbewertungsverfahren auf

Die Leitungsebene und die Führungskräfte der Organisation sollten sich über die Durchführung eines Selbstbewertungsprozesses einig sein und die notwendigen Absprachen für die Durchführung der Bewertung treffen. Dabei sollten auch der Zweck der Bewertung, wie deren Ergebnisse genutzt und das weitere Vorgehen im Anschluss an die Bewertung diskutiert werden.

Benennen Sie eine Projektleiterin/einen Projektleiter

Die Projektleiterin/der Projektleiter ist unter anderem dafür verantwortlich, der Selbstbewertungsgruppe alle nötigen Informationen und Unterlagen zur Verfügung zu stellen, Informationen zu verteilen, Zusammenkünfte zu organisieren (einschl. Tagungsort etc.), für die Berichterstattung und Dokumentation zu sorgen usw.

Bildung einer Bewertungsgruppe

Die Bewertungsgruppe sollte repräsentativ zusammengesetzt werden (nach Hierarchieebenen, Organisationsbereichen, Männern und Frauen, usw.). Ziel ist es, eine Gruppe zu bilden, die so klein und effektiv wie möglich ist (maximal 20 Teilnehmer) und gleichzeitig ein genaues und detailliertes internes Abbild der Organisation darstellt. Die Auswahl sollte gesteuert, aber nicht per Weisung erfolgen. Die favorisierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten also gefragt werden. Es sollten – vor allem auf der Mitarbeiterenebene ohne Führungsfunktion – Personen ausgewählt werden, von denen eine konstruktiv-kritische Einstellung und eine Bereitschaft, „über den eigenen Tellerrand“ zu schauen, erwartet werden kann. Bei der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind weniger ihre beruflichen Fähigkeiten von Belang als vielmehr ihre persönlichen Fähigkeiten (z. B. analytische und kommunikative Fähigkeiten).

Zusätzlich sollte eine Moderatorin/ein Moderator (organisationsextern oder -intern, aber nicht aus dem Kreis der Bewerberinnen und Bewerber) benannt werden. Die Moderation kann aber auch von der Projektleitung übernommen werden. Die Moderatorin/der Moderator ist gemeinsam mit der Projektleiterin/dem Projektleiter für die ordnungsgemäße Durchführung aller Gruppenverfahren verantwortlich. Der Moderatorin/dem Moderator sollten alle notwendigen CAF-Materialien (z. B. der Arbeitsbogen) vorab ausgehändigt werden. Sie/er sollte über die Möglichkeit informiert werden, sich mit dem nationalen CAF Zentrum in Verbindung setzen zu können.

Informieren Sie das Team darüber, was wie zu tun ist.

Das Instrument CAF sollte den Beteiligten vorgestellt werden. Dabei sind Zweck, Ziel und Wesen des Selbstbewertungsverfahrens zu erläutern (die Bewertungsskalen; Notwendigkeit, die Punktwertung durch Fakten zu untermauern usw.) Der Gruppe sollte versichert werden, dass offene Meinungsäußerungen keinerlei Nachteile nach sich ziehen. Der Gruppe kann eine Liste aller relevanten Dokumente und Informationen, die für eine effektive Bewertung der Organisation nötig sind, zur Verfügung gestellt werden. Ein Termin für die erste Bewertungsrunde sollte festgelegt werden.

Das Bewertungsverfahren

Erste Einzelbewertung

Die Sitzungsleitung der ersten Bewertungsrunde übernimmt die Moderatorin/der Moderator. Es sollte nochmals kurz über den Zweck und den Ablauf des Selbstbewertungsverfahrens informiert werden. Jedes Mitglied erhält einen Arbeitsbogen. Das Durchgehen des Arbeitsbogens und die Beantwortung von Verständnisfragen sollten daran anschließen. Zum besseren Verständnis, wie CAF funktioniert, sollte eine Frage aus den Befähigerkriterien und eine Frage aus den Ergebniskriterien mit der Gruppe gemeinsam bewertet werden. Es sollte darauf aufmerksam gemacht werden, dass behördenspezifische Indikatoren* hinzugefügt und für die Organisation nicht relevante Indikatoren gestrichen werden können. Allerdings sollte hierüber ein Konsens in der Gruppe erzielt und begründet werden, warum der Indikator für nicht relevant gehalten wird. Jedes Mitglied der Selbstbewertungsgruppe nimmt nun eine genaue Einschätzung der Organisation anhand jedes einzelnen Indikators, auf der Grundlage seines Wissens und seiner persönlichen Erfahrung als Beschäftigte/r der Organisation vor. Neben der eigentlichen Punktwertung ist es wichtig, dass die Mitglieder der Gruppe Schlüsselbegriffe und Fakten, die Stärken und Schwächen belegen, notieren, um ihre Punktwertung zu untermauern. Vor dem Einsammeln des Fragebogens sollte er so kenntlich gemacht werden, dass der jeweilige Bewerber in dem zweiten Bewertungsdurchgang seinen Fragebogen wieder erkennt. Im Anschluss an die Einzelbewertung sollten Personen ausgewählt/bestimmt werden, die sich mit einzelnen Abschnitten (z. B. einzelne Themenfelder oder Kriterien) der Selbstbewertung intensiv auseinandersetzen (sog. „Abschnittsexperten“). Mit der Festlegung eines Termins für die zweite und abschließende Sitzung der Bewertungsgruppe endet die erste Bewertungsrunde.

Im Anschluss erfolgt eine Auswertung der Arbeitsbögen durch die Moderatorin/den Moderator (ggf. mit Unterstützungskräften) z. B. unter Verwendung eines Sammelbogens oder einer entsprechenden Software (z. B. Excel). Dabei sollte die Verteilung der individuellen Bewertungen (maximaler und minimaler Wert) und Errechnung von Durchschnittswerten (arithmetisches Mittel) für alle Indikatoren, Kriterien und Themenfelder festgehalten werden.

Zweite Einzelbewertung

Die Sitzungsleitung übernimmt wiederum die Moderatorin/der Moderator. Es erfolgt eine Präsentation der Auswertungsergebnisse durch die Moderatorin/den Moderator. Anschließend sollen Daten und Fakten (kriterienweise) durch die „Abschnittsexperten“ bzw. die hinzugezogenen Experten (z. B. aus den Bereichen Controlling oder Organisation) eingebracht werden. Eventuell Diskussion der Daten, Fakten und individuellen Bewertungen. Sofern die Diskussion und die Informationen der „Abschnittsexperten“ bzw. der hinzugezogenen Experten zur Revision individueller Bewertungen führen (direkte Änderungen der Durchschnittswerte sind nicht möglich!), sollten die betreffenden Teilnehmer in ihren Arbeitsbögen deutlich erkennbare Korrekturen vornehmen.

Abschließend erfolgt die Auswertung der Arbeitsbögen durch die Moderatorin/den Moderator. Eine Ergebnisdokumentation sowie ein kurzgefasster Ablaufbericht über die gesamte Durchführung der Bewertung (z. B. Informationen zur Zusammensetzung der Gruppe, Ablauf, etc.) werden erstellt.

Wie werden die Ergebnisse verwertet

Setzen Sie Prioritäten

Das Ergebnis der Selbstbewertung sollte in der Organisation kommuniziert und von den Führungskräften eingehend analysiert werden. Es gilt dabei, die wesentlichen Aussagen und Schlussfolgerungen aus der Selbstbewertung herauszuarbeiten, die Bereiche zu finden, wo dringender Handlungsbedarf besteht, und erforderliche Schritte und Maßnahmen zu planen. (Eine erste Priorisierung kann auch durch die Mitglieder der Bewertungsgruppe vorgenommen werden.)

Bei der Vorbereitung eines Maßnahmenplans kann es aus Sicht der Organisationsleitung sinnvoll sein, einen strukturierten Ansatz zu verfolgen, bei dem u.a. folgende Fragen im Mittelpunkt stehen:

- Wo wollen wir in 5 Jahren sein (Zielsetzung)?
- Was müssen wir tun, um diese Ziele zu erreichen (Strategie*/Aufgabendefinition)?
- Was kommt auf uns zu (Ermittlung von Herausforderungen, Chancen und Risiken)?
- Wie sind wir dafür gerüstet (Ermittlung von unterstützenden bzw. hemmenden internen und externen Faktoren)?

Aus Sicht der Führungskräfte kann es hilfreich erscheinen, die für Verbesserungen vorgesehenen Bereiche nach übergreifenden Themen zu gruppieren, bevor Gewichtungen vorgenommen werden.

Entwicklung und Umsetzung eines Maßnahmenplans

Zwar steht eine Selbstbewertung nach dem CAF am Anfang einer langfristigen* Verbesserungsstrategie, doch wird die Bewertung die Aufmerksamkeit unweigerlich auf bestimmte Probleme lenken, die sich relativ schnell und unkompliziert angehen lassen. Die aktive Auseinandersetzung damit erhöht die Glaubwürdigkeit der Verbesserungsmaßnahmen und investierte Zeit und Mittel für Schulungen werden sich unmittelbar rentieren.

Es empfiehlt sich, diejenigen, die an der Selbstbewertung aktiv beteiligt waren, in die Verbesserungsmaßnahmen einzubeziehen.

Überwachen Sie den Fortschritt und wiederholen Sie die Bewertung

Ist der Plan für Verbesserungsmaßnahmen fertig gestellt und mit der Umsetzung von Veränderungen begonnen worden, muss sichergestellt werden, dass sich diese Veränderungen nicht nachteilig auf Bereiche auswirken, in denen die Organisation bisher gute Ergebnisse erzielt hat, sondern dass sie tatsächlich insgesamt positive Auswirkungen haben. Einige Organisationen haben regelmäßige Selbstbewertungen in ihr Geschäftsplanungsverfahren eingebaut, wobei die Durchführung der Bewertung so terminiert wird, dass die Ergebnisse bei der Festlegung von Zielen und der Beantragung von Finanzmitteln berücksichtigt werden können.

Die Bewertungsschemata des CAF sind einfache aber leistungsfähige Werkzeuge, um einzuschätzen, wie die Umsetzung des Verbesserungsplans voranschreitet und welche Fortschritte bereits erzielt wurden.

Konsensverfahren

Das bisher in Deutschland angewandte Verfahren weicht in einigen Punkten von dem auf europäischer Ebene empfohlenen Verfahren ab.

In der Organisation des Bewertungsprozesses und der Verwertung der Ergebnisse sind allerdings keine Unterschiede zum deutschen Verfahren, lediglich das Bewertungsverfahren weist Abweichungen auf:

Das Bewertungsverfahren

So nehmen Sie die Einzelbewertungen vor

Die Vorsitzende/der Vorsitzende ist gemeinsam mit dem Projektleiter für die ordnungsgemäße Durchführung aller Gruppenverfahren verantwortlich. Den Vorsitz kann auch die Projektleiterin/der Projektleiter übernehmen. Während der Einzelbewertung muss die Vorsitzende/der Vorsitzende verfügbar sein, um Fragen der Mitglieder der Selbstbewertungsgruppe zu klären. Jedes Mitglied der Selbstbewertungsgruppe wird gebeten, eine genaue Einschätzung der Organisation anhand jedes einzelnen Kriteriums, auf der Grundlage seines Wissens und seiner persönlichen Erfahrung als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation vorzunehmen. Neben der eigentlichen Punktwertung ist es wichtig, dass die Mitglieder der Gruppe Schlüsselbegriffe und Fakten, die Stärken und Schwächen belegen, notieren, um ihre Punktwertung zu untermauern.

Erzielung eines Konsens

Nach der Einzelbewertung sollte die Gruppe so bald wie möglich zusammenkommen und sich darüber verständigen, welcher Punktwert an die Organisation bei den einzelnen Kriterien zu vergeben ist. Um zu einer Einigung zu gelangen, können "Verhandlungen" notwendig sein. Alternativ kann der statistische Mittelwert der Gruppe berechnet werden.

Auf dem Weg zu einem Konsens kann ein vierstufiges Verfahren angewendet werden:

1. Alle Einzelbewertungen werden, geordnet nach den Kriterien, vorgestellt. Zusätzlich wird der statistische Mittelwert aus den Einzelbewertungen bestimmt.
2. Es werden sowohl die wesentlichen Punkte, über die Einigkeit besteht, als auch jene, zu es denen unterschiedliche Meinungen gibt, herausgearbeitet.
3. Dort, wo wesentliche Meinungsunterschiede bestehen, werden die Hintergründe dafür diskutiert.
4. Es wird versucht, zu einem Konsens zu gelangen, eventuell auf der Grundlage eines zweiten Bewertungsdurchgangs für ausgewählte Kriterien.

Die Vorsitzende/der Vorsitzende spielt eine Schlüsselrolle sowohl bei der Durchführung dieses Verfahrens als auch beim Ringen um einen Gruppenkonsens. In jedem Falle sollte die Diskussion auf der Grundlage konkreter Fakten bzw. Beweise für unternommene Anstrengungen und erzielte Ergebnisse geführt werden. Im CAF sind eine Reihe relevanter Beispiele aufgeführt, um die Bestimmung von Fakten zu erleichtern. Von den möglichen Indikatoren brauchen nur die berücksichtigt zu werden, die für die Organisation relevant sind. Der Gruppe steht es jedoch frei, zusätzliche Beispiele zu nennen, die für Organisation von Belang sind.

Leistungsvergleiche (Benchmarking*) und weitere Schritte nach einer Selbstbewertung

Austausch und gemeinsame Nutzung von Erfahrungen und Leistungsvergleiche

Leistungsvergleiche dienen dazu, bessere Wege zur Erreichung von Zielen zu finden. Dabei orientiert man sich an anderen Organisationen, in denen bessere Ergebnisse erzielt wurden. Das CAF kann, wie auch andere relevante Instrumente zur Organisationsanalyse, beim Benchmarking unterstützend genutzt werden.

In seiner einfachsten Form ist das sogenannte Benchmarking ein Verfahren, in dem eine Organisation eine andere relevante Organisation findet, mit der sie sich bzw. ihre Leistung anhand bestimmter Kriterien vergleichen kann. Diese Methode kann ein leistungsfähiges und wirksames Instrument für die organisatorische Entwicklung sein, denn es folgt einigen soliden Grundprinzipien, als da wären: „Das Rad muss nicht neu erfunden werden“ und „Von den Besten lernen“.

Organisationen, die eine Selbstbewertung durchgeführt haben, können auf der Website des European Institute of Public Administration (EIPA) unter www.eipa.nl ein Formular zu den CAF-Ergebnissen online ausfüllen. Alle Daten und Ergebnisse bleiben anonym. Die Organisation bekommt auf ihre Punktwertung ein Feedback, dem der Durchschnitt der anderen Organisationen zugrunde liegt, die CAF verwendet haben und in demselben Land oder demselben Geschäftsgebiet angesiedelt sind.

Die Ergebnisse der Selbstbewertung werden in die Europäische CAF-Datenbank aufgenommen, in der Informationen über die Organisationen, die CAF verwendet haben, ihr Tätigkeitsgebiet, ihre Größe gemessen an der Zahl ihrer Beschäftigten sowie Ansprechpartner gespeichert sind. Indem die Datenbank Schlüsselinformationen bereit hält, erleichtert sie Organisationen des öffentlichen Sektors die Suche nach geeigneten Benchmarking-Partnern.

Externe Assessoren im Assessment-Team

Ein möglicher Ansatz zur Verbesserung der Genauigkeit und Zuverlässigkeit des Bewertungsverfahrens sieht die zusätzliche Aufnahme eines oder mehrerer externer Assessoren in das Bewertungs-Team vor. Das können sowohl externe Berater mit speziellen Kenntnissen auf dem Gebiet der Organisationsbewertung und der Anwendung von Evaluierungsmethoden sein, als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anderer Organisationen des öffentlichen Sektors oder Vertreter von Interessengruppen (Stakeholder*), die gebeten werden, am Bewertungsverfahren teilzunehmen, um als zusätzliches Element die Perspektive und das kritische Urteil von außen einzubringen.

Aufnahme externer Vertreter von Interessengruppen (Stakeholder) in die Bewertungsgruppe

Der Organisation steht es frei, einen oder mehrere Vertreter von Interessengruppen in die Bewertungsgruppe aufzunehmen. Vertreter von Interessengruppen können entweder am gesamten Bewertungsverfahren teilnehmen oder sich nur dort beteiligen, wo ihre Belange berührt sind (z. B. Themenfeld 6 und 8). Je nach den gegebenen Umständen können die Vertreter von Interessengruppen Aufsichtsbehörden und/oder Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden* hinzuziehen.

Externe Bewertung

Eine externe Bewertung ist möglich z. B. in Form einer Qualitätszertifizierung.

Qualitätswettbewerbe

Eine Organisation, die von einer intensiveren Nutzung des Qualitätsmanagements profitieren möchte, könnte auch die Teilnahme an einem nationalen oder internationalen Qualitätswettbewerb in Erwägung ziehen. Es besteht auch die Möglichkeit, sich an die auf das Qualitätsmanagement spezialisierten Organisationen, wie die European Foundation for Quality Management (EFQM*) oder den Speyerer Qualitätswettbewerb (www.dhv-speyer.de/qualitaetswettbewerb) zu wenden, um sich bei der Vertiefung des Qualitätsmanagements beraten und unterstützen zu lassen und/oder um an den von ihnen angebotenen Qualitätswettbewerben teilzunehmen.

Glossar

360°-Beurteilung

Die 360°-Beurteilung ist ein Instrument zur Einschätzung und Entwicklung der Management- und Mitarbeiterleistung. Die Beschäftigten werden durch alle Personen (z. B. durch das Management, Mitarbeiter, Teamkollegen und Kunden), die etwas zur Einschätzung beitragen können, einschließlich des Mitarbeitenden selbst, umfassend beurteilt. An die Diagnose der bestehenden Prozesse* schließt sich ein Feedback an, das gewährleistet, dass die Ursachen für aktuelle Arbeitsresultate aufgedeckt und systematisch gestaltet werden können. Damit rückt die Ableitung praxis- und personenorientierter (bzw. auch gruppenorientierter) Verbesserungsmaßnahmen ins Zentrum. Diese Art der Beurteilung erfordert eine ausgeprägte Vertrauenskultur. Die 360°-Beurteilungen ist ein Instrument kontinuierlichen Lernens und damit ein Beitrag zur ständigen Weiterentwicklung der Organisation.

Audit

Ein Audit ist eine unabhängige Form der Bewertung, um die Tätigkeiten einer Organisation und die von ihr erzielten Ergebnisse zu evaluieren. Die geläufigsten Audits sind: Buchprüfung, Innenrevision, IT-Revision, Compliance Audit (Kontrolle der Einhaltung bestimmter Standards), Management Audit. Es lassen sich drei Stufen von Kontroll- oder Überprüfungsmaßnahmen im Rahmen eines Audits unterscheiden:

- Interne Überprüfung durch das Management
- Interne Überprüfung durch eine unabhängige Organisationseinheit. Diese hat unter anderem die Effektivität des internen Managements der Organisation zu überprüfen
- Externe Überprüfung durch ein unabhängiges externes Gremium

Balanced Scorecard (BSC)

Bei der Balanced Scorecard handelt es sich um ein Indikatoren gestütztes Verfahren, um eine Organisation unter verschiedenen strategischen Gesichtspunkten zu bewerten. Bei diesem Modell wird dem Gleichgewicht zwischen kurz- und langfristigen Zielen, zwischen Stabilität und Veränderung sowie zwischen internen Prozessen und den Beziehungen zu externen Interessengruppen (Stakeholder) eine besondere Bedeutung beigemessen.

Befragung → Untersuchung

Erhebung von Daten über Meinungen, Einstellungen oder das Wissen von Einzelpersonen oder Gruppen. Häufig werden Befragungen nur unter Querschnittsgruppen der Bevölkerung durchgeführt.

Benchmarking

Zwei oder mehrere Teilnehmer, die Prozesse, Verfahren und/oder Ergebnisse in ihren jeweiligen Organisationen systematisch vergleichen, um die Best Practices der anderen kennen zu lernen und sie für sich auf geeignete Weise nutzbar zu machen.

Best Practice

Optimale Praktiken oder Methoden oder Ansätze, die zu außergewöhnlich guten Ergebnissen führen. Best Practice (optimale Praktiken) ist ein relativer Begriff, mit dem häufig innovative oder interessante Geschäftspraktiken bezeichnet werden, die in Leistungsvergleichen (Benchmarking) ermittelt werden. In bestimmten Fällen sollte vorzugsweise der Begriff „Good Prac-

Common Assessment Framework

tice“ verwendet werden, da niemals ausgeschlossen werden kann, dass weitere Steigerungen möglich sind.

Beschwerdemanagement

Das Beschwerdemanagement umfasst sämtliche geplanten und konzeptionell durchgeführten Aktivitäten, die zur zielorientierten Behandlung von artikulierter Kundenzufriedenheit ergriffen werden. Ziel ist die Identifizierung und Beseitigung von Schwachstellen bei Produkten, Dienstleistungen sowie Prozessen, um zukünftige Fehler und Unzufriedenheiten zu vermeiden und die Kundenzufriedenheit bei den Beschwerdeführern wiederherzustellen. Der unzufriedene Kunde soll sich nicht alleingelassen fühlen, sondern Verständnis signalisiert bekommen und Resonanz erhalten. Die Beschwerde muss umgehend beantwortet werden, damit Imageschäden für die Organisation vermieden werden.

Bottom-up

Richtung, in der z. B. Informationen oder Entscheidungen innerhalb einer Organisation weiter gegeben werden, nämlich von der unteren Ebene zur oberen Ebene. Das Gegenteil ist Top-down (von oben nach unten).

Brainstorming

Ein Mittel der Teamarbeit, das dazu dient, zwanglos und innerhalb kurzer Zeit Ideen zu entwickeln. Als wichtigste Regel dabei gilt, in der Phase der „Ideenproduktion“ keinerlei Kritik zu üben.

Business process re-engineering

Die systematische Erfassung und konzeptuelle Überarbeitung der Produktion, des Vertriebs, der Vermarktung und sonstiger Geschäftsprozesse in der gesamten Organisation mit dem Ziel, die Leistung zu steigern.

Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden

Mit dem Begriff Kunde/Bürger soll die duale Beziehung zwischen der öffentlichen Verwaltung und den Nutzern öffentlicher Dienste einerseits und andererseits der Öffentlichkeit insgesamt, die als Bürger und Steuerzahler an den Diensten und ihren Leistungen (Output) teilhaben, verdeutlicht werden.

Change Management

Change Management bzw. Veränderungsmanagement bedeutet zum einen den Bedarf notwendiger Veränderungen in einer Organisation aufzudecken und zum anderen die Beherrschung der Dynamik des Veränderungsprozesses, indem Veränderungen geplant, umgesetzt und gefördert werden.

Effektivität

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

Effizienz

Ergebnisse (Output) im Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen (Input) bzw. zu den Kosten. Der Begriff „Produktivität“ ließe sich synonym verwenden. Zur Bestimmung der Effizienz/Produktivität wird entweder der Input aller Produktionsfaktoren (Gesamtproduktivität) oder ein spezifischer Faktor (Arbeitsproduktivität oder Kapitalproduktivität) berücksichtigt.

EFQM (European Foundation for Quality Management)

Gemeinnützige Organisation mit über 800 Mitgliedern (Firmen, nationale Qualitätsorganisationen, Organisationen des öffentlichen Diensts, usw.) aus Europa. Die Stiftung hat das sogenannte EFQM-Modell für Excellence entwickelt. Dieses soll helfen, eigene Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale zu erkennen und die Strategie der Organisation darauf auszurichten. Das EFQM-Modell für Excellence lässt sich auf unterschiedliche Aktivitäten anwenden, z.B. als Selbstbewertungsinstrument, als eine Bewertung durch Dritte und als Basis für Benchmarking und der kontinuierlichen Verbesserung. Es bildet die Grundlage für die Bewerbung um den Europäischen Qualitätspreis und in Deutschland um den Ludwig-Erhard-Preis.

Empowerment (Übertragung von Verantwortung)

Bezeichnet einen Prozess, bei dem verschiedenen Akteuren (z. B. Bürgerinnen und Bürgern oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) mehr Eigenverantwortlichkeit und Einfluss gewährt wird, indem diese Personengruppe(n) am Entscheidungsprozess beteiligt, zum Handeln ermutigt oder ihnen Autonomie gewährt wird, um ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zu nutzen.

Entscheidende Erfolgsfaktoren

Essentielle Tätigkeiten oder Ergebnisse, die für den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich sind.

Evaluierung

Untersuchung, ob Handlungen/Maßnahmen den gewünschten Effekt haben und ob durch andere Handlungen/Maßnahmen ein besseres Ergebnis zu geringeren Kosten hätte erzielt werden können.

Fremdvergabe → Outsourcing

Vergabe von Aufträgen an Dritte bzw. Ausgliederung von Produktions- oder Dienstleistungen an Externe.

Follow-up (direkte Fortsetzung/Weiterverfolgung)

Nach der Umsetzung von Veränderungen (z. B. auf der Basis der Selbstbewertungsergebnisse) in einer Organisation soll mit einem Follow-up zum einen bestimmt werden, inwieweit die Ziele erreicht wurden, und davon ausgehend sollen neue Initiativen und eventuell Anpassungsstrategien entwickelt und die Planung an veränderte Bedingungen angepasst werden.

Führungseigenschaften

Wie Führungskräfte die Mission und die Vision ihrer Organisation entwickeln und ihr Erreichen fördern, wie sie jene Werte entwickeln, die für den langfristigen Erfolg notwendig sind, wie sie diese durch geeignete Maßnahmen und Verhaltensweisen umsetzen, und in welcher Weise sie sich persönlich für die Entwicklung und Umsetzung des Managementsystems der Organisation einsetzen.

Geschäftsprozessoptimierung → Business process re-engineering

Indikator

Beobachtbares, abfragbares, und registrierbares Merkmal, das als beweiskräftiges Anzeichen oder als Hinweis auf etwas anderes dient, d.h. es ist ein indirektes Maß für ein bestimmtes Phänomen.

Input

Jegliche Art von Ressourcen, die für die Produktion eingesetzt werden.

Interessengruppen → Stakeholder

Kernprozesse

Stellen die Kernkompetenzen der Organisation dar. Kernprozesse sind die für den Erfolg der Organisation maßgeblichen Geschäftsprozesse. Kernprozesse zeichnen sich dadurch aus, dass sie Teile der Wertschöpfungskette und für Kunden deshalb unmittelbar sichtbar/erfahrbar sind.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Die Beteiligung aller Angehörigen einer Organisation an laufenden Verbesserungen des Geschäftsprozesses in Bezug auf die Qualität, die Wirtschaftlichkeit oder den Arbeitszyklus.

Kosten-Nutzen-Analyse

Die Analyse soll die Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme vorab prüfen. Ziel ist die ökonomische Bewertung von Vorhaben, z. B. als Vorbereitung der politischen Entscheidung. Es sollen diejenigen Projekte ausgewählt werden, die für die verfolgten Ziele am effektivsten sind.

Kostenwirksamkeit

Das Verhältnis zwischen den Wirkungen, die mit der Tätigkeit der Organisation erzielt werden sollen, und den Kosten, möglichst einschließlich der Sozialkosten, die zur Erzielung dieser Wirkungen verbunden sind. (Siehe auch Effektivität)

Kunden-/Bürgerbezogene Ergebnisse

Die in Bezug auf ihre Kunden erreichten Ergebnisse einer Organisation, wie z. B. die Befriedigung von Bedarfen oder Erfüllung von Anforderungen. Zu den Fakten/Beweisen dafür zählen die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden oder deren Zahlungsbereitschaft.

Kurzfristig

Bezieht sich in der Regel auf einen Zeitraum von weniger als einem Jahr.

Langfristig

Bezieht sich in der Regel auf Zeiträume von fünf bis zehn Jahren oder mehr.

Lebensqualität → Quality of Life/

Leistungsvergleich → Benchmarking

Mission

Der eigentliche Grund für das Bestehen der Organisation, ihre eigentliche Hauptaufgabe.

Mittelfristig

Bezieht sich in der Regel auf Zeiträume von zwei bis fünf Jahren.

Netzwerk

Eine informelle Organisation ohne formale Befehlsstrukturen, die Menschen oder Organisationen verbindet. Mitglieder eines Netzwerks vertreten oft dieselben Werte und Interessen.

Oberste Instanz

Politiker und oberste Regierungsbehörden, die über die Schaffung von Verwaltungen bestimmen, ihnen Weisungen erteilen und die Aufsicht über sie ausüben.

Operative Ziele

Die konkreteste Formulierung eines Ziels auf der Ebene einer Organisationseinheit. Ein operatives Ziel kann unmittelbar in eine Reihe von Maßnahmen übertragen werden.

Organisation des öffentlichen Dienstes

Eine Organisation des öffentlichen Dienstes ist 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 der Entwicklung von Politik befassen sowie Organisationen, die keine unmittelbaren Dienstleistungen erbringen.

Outcome

Die Wirkung (oder der Effekt), die Outputs auf die Gesellschaft haben.

Output

Das unmittelbare Ergebnis der Produktion, wobei es sich um Güter oder Dienstleistungen handeln kann. Es wird zwischen Zwischen-Output und End-Output unterschieden. Unter Zwischen-Output versteht man die Produkte, die von einer Abteilung an eine andere Abteilung innerhalb der Organisation geliefert werden. Unter End-Output versteht man die Produkte, die an einen Empfänger außerhalb der Organisation geliefert werden.

Outsourcing → Fremdvergabe

Vergabe von Aufträgen an Dritte bzw. Ausgliederung von Produktions- oder Dienstleistungen an Externe.

Partnerschaft

Zusammenarbeit mit einem Dritten auf geschäftlicher oder nichtgeschäftlicher Grundlage zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels.

PDCA-Zyklus

Der PDCA-Zyklus ist eine Methode zur Strukturierung von Veränderungsprozessen. Der von Deming formulierte Kreislauf „Plan, Do, Check, Act“ ist als Zyklus der kontinuierlichen Verbesserung zu sehen. Dabei wird davon ausgegangen, dass jeder Vorgang als Prozess betrachtet und als solcher schrittweise verbessert werden kann. Die Vorgehensweise erfolgt in den vier Teilschritten, Planung, Durchführung, Überprüfung und Verbesserung.

Personalmanagement

Management, Entwicklung und Nutzung des Wissens und des gesamten Potentials der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation, um die Politik der Organisation und die Erfüllung ihres Geschäftsplans sowie den effektiven Ablauf aller Prozesse zu unterstützen.

Prozess

Ein Prozess ist definiert als eine Reihe von Tätigkeiten/ Maßnahmen, durch die eine bestimmte Menge an Inputs in Outputs oder Outcomes verwandelt werden, wodurch ein Mehrwert entsteht. Die Prozesse in öffentlichen Verwaltungen können sehr unterschiedlichen Charakters sein und sowohl relativ abstrakte Tätigkeiten, wie die Unterstützung der politischen Arbeit oder die Regulierung von Wirtschaftstätigkeiten umfassen, als auch sehr konkrete Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Erbringung von Dienstleistungen.

Prozess- und Ergebnis-Benchmarking

Beim Prozess-Benchmarking werden Tätigkeiten/Maßnahmen und Prozesse, beim Ergebnis-Benchmarking Output, Outcome und sonstige Ergebnis-Indikatoren, wie Qualität, Effizienz und Kostenwirksamkeit verglichen. In beiden Fällen wird das Ziel verfolgt, spezifische essentielle Prozesse und Geschäftstätigkeiten zu verbessern. Prozess- und Ergebnis-Benchmarking ergänzen sich gegenseitig. In der Regel sind beide notwendig, um Schlussfolgerungen hinsichtlich der Best Practice treffen zu können.

Prozess-Karte

Eine grafische Darstellung der verschiedenen Handlungen/Geschäftsabläufe während eines Prozesses.

Qualität

Qualität ist ein Merkmal eines Produkts (Ware oder Dienstleistung). Sie lässt sich direkt messen anhand der Einhaltung eines Standards, oder indirekt anhand der Wertschätzung durch die Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden oder der erzielten Wirkung. Beim Total Quality Management (TQM) liegt der Schwerpunkt auf Verfahrensweisen und Prozessen, die als Instrumente zur Qualitätssteigerung angesehen werden.

Quality of Life

Die Lebensqualität wird bestimmt durch die objektiven Lebensbedingungen und das subjektive Wohlbefinden. Die Lebensbedingungen werden dabei anhand der wesentlichen Lebensbereiche (Arbeit, Freizeit, Gesundheit, Wohnsituation etc.) erfasst.

Response-Management

Response-Management ist in der Regel für die Behandlung von allgemeinen Anfragen an eine Organisation zuständig. Diese allgemeinen Anfragen richten sich damit nicht an eine bestimmte Person, sondern an eine Funktion, hinter der sich eine oder mehrere Personen verbergen. Ein Response-Management stellt sicher, dass der Kunde sehr kurzfristig die gewünschte Information oder das gewünschte Produkt erhält.

Revision → Audit

Stakeholder

Stakeholder sind Einzelpersonen oder Gruppen (innerhalb oder außerhalb der Organisation), die die Handlungen/das Verhalten der Organisation in gewissem Maße beeinflussen können, bzw. durch bestimmte Aspekte der Handlungen/des Verhaltens der Organisation beeinflusst werden. Stakeholder sind all jene, die ein Interesse, ob finanzieller oder sonstiger Art, an der Organisation und ihrer Geschäftstätigkeit haben. Dies sind beispielsweise die Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden, Klienten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die allgemeine Öffentlichkeit, Aufsichtsbehörden, die Medien, Zulieferer usw. Oberste Instanzen, wie die Regierung, die durch gewählte (ernannte) Führungskräfte/Leiter vertreten ist, sowie oberste Regierungsbehörden sind ebenfalls Stakeholder. Die Stakeholder sind nicht zwingend gleichberechtigt, sondern die Berücksichtigung ihrer Interessen variiert je nach Organisationsziel.

Strategie

Eine übergreifende und langfristige Zielsetzung die geplantes Vorgehen z. B. unterlegt mit einem Aktionsplan ermöglicht, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Eine Strategie ist die Kombination eines Ziels und eines Mittels zu dessen Erreichung.

Strategisches Benchmarking

Strategisches Benchmarking untersucht langfristige Strategien und generellen Ansätze besonders leistungsstarker Organisationen. Es umfasst Vergleiche grundsätzlicher Aspekte, wie Kernkompetenzen, Neuentwicklungen von Produkten und Dienstleistungen, Veränderungen des Gleichgewichts zwischen den verschiedenen Tätigkeiten oder die Fähigkeit, auf Veränderungen der äußeren Gegebenheiten zu reagieren.

SWOT-Analyse (Strength, Weakness, Opportunity, Threats)

Analyse der Stärken und Schwächen (Strength-Weakness) sowie der Chancen und Risiken (Opportunities-Threats) einer Organisation.

Top-down

Richtung (Hierarchie), in der z. B. Informationen oder Entscheidungen innerhalb einer Organisation weiter gegeben werden, nämlich von oben nach unten. Das Gegenteil ist Bottom-up (von unten nach oben).

Total Quality Management (TQM)

Nach DIN EN ISO 8402 bezeichnet TQM „eine auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode, die Qualität in der Mittelpunkt stellt und durch das Zufriedenstellen der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft abzielt“.

Diese Managementphilosophie, in deren Mittelpunkt der Kunde steht, ist darauf ausgerichtet, Geschäftsabläufe mit Hilfe von Analyse-Instrumenten und Teamarbeit (Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) ständig zu verbessern. Es gibt verschiedene TQM-Modelle, z. B. EFQM, das Speyerer Modell, Malcom Baldrige und ISO 9000, wobei das zuletzt genannte Modell am häufigsten angewendet wird.

Untersuchung → **Befragung**

Veränderungsmanagement → **Change Management**

Verhaltenskodex (Code of Conduct)

Regeln und Empfehlungen hinsichtlich des Verhaltens einer Berufsgruppe oder Organisation, z. B. der *Europäische Kodex für gute Verwaltungspraxis* (www.euro-ombudsman.eu.int). Verhaltenskodizes können auch für bestimmte Tätigkeiten gelten, wie die Durchführung von Audits/Revisionen oder Leistungsvergleichen (Benchmarking).

Vision

Eine Vision bestimmt die Richtung für die Zukunft. Sie beschreibt, was eine Organisation tun möchte, wie etwas in Zukunft sein soll, und wonach sie strebt (Beschreibung der langfristigen Unternehmensentwicklung).

An der Spitze einer Strategie stehend trägt die Vision entscheidend zum Erfolg bei, da sie ausreichend Motivation schafft, etwas zu verändern.

Wahrnehmungsindikator

Subjektives Maß für ein Phänomen, z. B. wie der Kunde die Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung wahrnimmt.

Wert

Wert hier in Bezug auf monetäre Aspekte, Sozialleistungen, kulturelle Aspekte und moralische Aspekte. Moralische Werte sind mehr oder weniger universell, wohingegen es bei den kulturellen Werten Unterschiede sowohl zwischen den Organisationen als auch zwischen Ländern, in denen sie angesiedelt sind, geben kann. Kulturelle Werte innerhalb einer Organisation sollten zur Mission der Organisation ins Verhältnis gesetzt werden. Hier kann es zu erheblichen Abweichungen zwischen wohltätigen Organisationen und privaten Unternehmen kommen.

Wirtschaftlichkeit

Die Begriffe Wirtschaftlichkeit und optimale Ressourcen-Allokation beziehen sich auf rein finanzielle Größen, z. B. finanzielle Einsparungen, mehr Beschaffung für weniger Geld usw., ohne dass auf Outputs oder Ziele Bezug genommen wird. Wirtschaftlichkeit beschreibt das Verhältnis von Kosten und Nutzen. Entweder gilt es, einen bestimmten Zweck mit minimalen Mitteln (Minimalprinzip) oder mit gegebenen Mitteln einen maximalen Zweck (Maximalprinzip) zu erreichen versuchen.

Work-Life-Balance

Den Beschäftigten mehr Freiheiten in der Gestaltung ihrer Arbeitszeit zugestehen, um eine Balance zwischen Arbeit und anderen Bereichen des Lebens zu ermöglichen, sei es die Betreuung von Kindern oder älteren Angehörigen, sich weiterzubilden oder im öffentlichen Leben zu engagieren.

Ohne ein Gleichgewicht kommt es zu Stress und Unbehagen. Je besser es gelingt, berufliche und private Zeiterfordernisse zu vereinbaren, desto besser ist die Leistung der Organisation und desto geringer die Fehlzeiten.

Zielvorgabe

Ergebnisniveau (Output, Outcome, Qualität, Effizienz usw.), das erreicht werden soll. Zielvorgaben können von übergeordneten Instanzen oder der Organisation selbst festgelegt werden.

Weitere und ausführlichere Begriffsdefinitionen finden Sie im Internet z. B. unter:

<http://www.olev.de/>

http://www.uni-potsdam.de/u/kwi/publ/lex_z.htm

<http://www.fu-berlin.de/zukunftwissen/FU-Glossar.htm>

<http://www.staat-modern.de/infos/index.html>

<http://www.qmg.de/handbuch/glossar.htm>

<http://www.umsetzungsberatung.de/lexikon/lexikon-change-management-a-d.php>

(Stand April 2003)