



Bundesministerium
des Innern
und für Heimat



CAF 2020

Common Assessment Framework

Europäisches Qualitätsmanagement für den öffentlichen Sektor



Impressum

Bei der vorliegenden Broschüre handelt es sich um die deutschsprachige Fassung der CAF-Version 2020, die vom europäischen Netzwerk der nationalen CAF-Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern und dem europäischen CAF-Ressourcencenter beim Europäischen Institut für öffentliche Verwaltung (EIPA) im Jahr 2019 entwickelt wurde.

Die deutschsprachige Version wurde von einer Arbeitsgruppe der CAF-Verantwortlichen aus Österreich erstellt. Für die öffentliche Verwaltung in Deutschland wurde sie sprachlich vom BMI angepasst.

Herausgeber

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
Alt-Moabit 140
10557 Berlin

Kontakt

Arbeitsgruppe DV1
Grundsatz OZG und E-Government; Verwaltungsmodernisierung und -organisation;
Bessere Rechtsetzung

Telefon: +49-(0)30 18 681-0

E-Mail: DV1AG@bmi.bund.de

Internet: www.bmi.bund.de

Gestaltung und Produktion

ORCAAffairs GmbH, Berlin

Bildnachweis

Cover: kotoyamagami – stock.adobe.com

S. 6: Henning Schacht; S. 17: Kevin Brine – stock.adobe.com; S. 22: Andrew Brown – stock.adobe.com; S. 27: fizkes – stock.adobe.com
S. 31: freebird7977 – stock.adobe.com; S. 38: nikkytok – stock.adobe.com; S. 43: Jo Panuwat D – stock.adobe.com
S. 46: tai111 – stock.adobe.com; S. 49: Pasko Maksim – stock.adobe.com; S. 52: One – stock.adobe.com

Cover - Beiheft CAF Bewertungsfragebogen: slasnyi – stock.adobe.com

© Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
Berlin, 2021

CAF 2020

Common Assessment Framework
Europäisches Qualitätsmanagement
für den öffentlichen Sektor



Inhalt

	Vorwort des Herrn Staatssekretärs Dr. Markus Richter für die dt. Broschüre des „Common Assessment Framework - CAF 2020“ Europäisches Qualitätsmanagement-Modell für die Öffentliche Verwaltung.....	6
	Vorwort des europäischen CAF-Netzwerkes.....	7
1	Einleitung	8
2	Das gemeinsame Bewertungsraster	14
	Befähigerkriterien	16
	Themenfeld 1: Führung.....	17
	Themenfeld 2: Strategie und Planung	22
	Themenfeld 3: Personal	27
	Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen	31
	Themenfeld 5: Prozesse	38
	Ergebniskriterien.....	42
	Themenfeld 6: Kundinnen- und kunden-/bürgerinnen- und bürgerbezogene Ergebnisse	43
	Themenfeld 7: Mitarbeitendenbezogene Ergebnisse.....	46
	Themenfeld 8: Ergebnisse sozialer Verantwortung.....	49
	Themenfeld 9: Wichtigste Leistungsergebnisse.....	52
3	Das Bewertungssystem	55
4	Leitfaden für die Verbesserung von Organisationen mithilfe des CAF	60
5	Externes Feedback zum CAF – Das CAF-Gütesiegel	70
6	CAF-GLOSSAR.....	71
	Anhang: Aufbau des CAF 2020 im Vergleich zum CAF 2013	89

Beiheft: CAF 2020 Bewertungsfragebogen

Vorwort des Herrn Staatssekretärs Dr. Markus Richter

für die dt. Broschüre des „Common Assessment Framework - CAF 2020“
Europäisches Qualitätsmanagement-Modell für die
Öffentliche Verwaltung

Mit der fünften überarbeiteten Version des *Common Assessment Framework* (CAF) 2020 steht der öffentlichen Verwaltung ein praxiserprobtes, leicht anwendbares Instrument der internen Qualitätsbewertung zur Verfügung. In Deutschland setzen Bundes-, Landes- und kommunale Behörden dieses Modell erfolgreich ein, um ihre Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu verbessern. Das gemeinsame europäische Qualitätsbewertungsmodell der öffentlichen Verwaltung bietet Behörden die Möglichkeit, regelmäßig ihren internen Umsetzungsstand bei der Neuausrichtung und Digitalisierung zu erheben. So werden Reformfolge nachprüfbar und transparent festgestellt.

Die Anforderungen an die öffentliche Verwaltung nehmen zu und die Folgen der Corona-Pandemie erhöhen die Herausforderungen zusätzlich. Die Krise ist dabei auch eine Chance, um Entwicklungen entscheidend nach vorne zu bringen. Eine Verwaltung, die aktuellen Anforderungen entsprechen soll, muss sich laufend selbst erneuern. Die Öffentliche Verwaltung ist gefordert, sich zukunftsfit aufzustellen. Denn die Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen erwarten eine funktionstüchtige, leistungsfähige und krisenfeste Verwaltung.

Erfolgsentscheidend für die Modernisierung der Verwaltung ist die Innovationskultur und diese braucht alle Mitarbeitenden, um einen Kulturwandel voranzubringen und die Innovationskraft der Verwaltung zu stärken.

Mir ist wichtig, dass wir bei diesem Change-Prozess die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung mitnehmen und in diesem Prozess unterstützen.

Der aktuelle CAF 2020 fokussiert die hierfür wichtigen Handlungsfelder Digitale Transformation, Nachhaltigkeit, Innovation, Diversität



und Agilität. Ich möchte Sie daher herzlich einladen, das Qualitätsmanagement-Instrument CAF zu nutzen.

Der *Common Assessment Framework* ist ein wichtiger Beitrag, die öffentliche Verwaltung für zukünftige Krisen noch besser aufzustellen. Die vorliegende Broschüre enthält die insgesamt 9 Themenfelder des CAF-Modells, einen Leitfaden für die Verbesserung von Organisationen mithilfe des CAF und einen Bewertungsfragebogen. Sie beschreibt die Methode der CAF-Selbstbewertung und gibt Hinweise für die Gestaltung des gesamten CAF-Prozesses.

Unter www.bmi.bund.de steht die vorliegende CAF-Version 2020 zum kostenfreien Herunterladen als PDF-Datei zur Verfügung.

Ich wünsche allen CAF-Anwenderinnen und Anwendern sowie CAF-Interessierten viel Erfolg!

Wir brauchen Ihre innovativen Lösungen für eine moderne und krisenfeste Verwaltung in Deutschland.

Vorwort des europäischen CAF-Netzwerkes

Das Europäische Netzwerk für öffentliche Verwaltungen (European Public Administration Network, EUPAN) ist ein informelles Netzwerk der für die öffentliche Verwaltung zuständigen Generaldirektorinnen und Generaldirektoren in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union, der Europäischen Kommission und der Beobachterländer. Das Netzwerk arbeitet gemeinsam an der Verbesserung der Qualität öffentlicher Dienstleistungen und Verwaltungen in Europa.

Die wichtige Rolle und der zentrale Mehrwert von EUPAN liegen in der Etablierung und Weiterentwicklung eines zukunftsorientierten und innovativen Netzwerkes sowie im Wissensaustausch zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Verwaltungsreform auf nationaler und europäischer Ebene. Das *Common Assessment Framework* (CAF) ist ein zentrales Ergebnis dieser Netzwerkarbeit und bietet einen konkreten Lösungsansatz, wie die Qualität öffentlicher Verwaltungen in Europa bewertet und verbessert werden kann. Das Modell kommt auch außerhalb Europas zur Anwendung, so dass dieses Instrument auch über die europäischen Grenzen hinaus wirkt. Im Jahr 2019 konnten ca. 4.100 registrierte CAF-Anwendende innerhalb und außerhalb Europas gemeldet werden.

Das neue CAF 2020 ist die fünfte Aktualisierung des *Common Assessment Frameworks* und baut auf den Grundpfeilern des im Jahr 2000 gestarteten CAF-Modells auf. CAF ist das erste europäische Qualitätsmanagement-Instrument, das speziell auf den öffentlichen Sektor zugeschnitten ist und von diesem erarbeitet wurde. CAF ist ein allgemeines, einfaches, leicht zugängliches und handhabbares Modell für alle Organisationen im öffentlichen Sektor in ganz Europa. Es deckt alle Aspekte organisatorischer Spitzenleistung ab und strebt nach kontinuierlicher Verbesserung. Das CAF-Modell wurde jetzt überarbeitet und nachjustiert, um besser auf die aktuellen Entwicklungen in der öffentlichen Verwaltung und der Gesellschaft einzugehen. Die inhaltlichen Anpassungen der neuen CAF 2020-Version konzentrieren sich dabei auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen öffentlicher Verwaltungen in wichtigen Handlungsfeldern wie Digitalisierung, Innovation, Agilität, Nachhaltigkeit und Diversität.

Die neue Version ist das Ergebnis einer intensiven Zusammenarbeit zwischen den nationalen CAF-Ansprechpartnerinnen und -Ansprechpartner in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Eine Kernarbeitsgruppe wickelte die Hauptaufgabe zur Überprüfung des CAF ab. Unser besonderer Dank gilt an dieser Stelle Österreich, Belgien, Finnland, Italien, Polen und Portugal sowie dem European CAF Ressource Centre und dem Europäischen Institut für öffentliche Verwaltung (EIPA) für ihre Unterstützung. Der Prozess wurde durch die Präsidenschaften Estlands, Bulgariens und Rumäniens besonders stark unterstützt. Letztlich muss sich die Qualität öffentlicher Verwaltungen und ihrer Dienstleistungen an den Auswirkungen auf die Lebensqualität der Menschen messen lassen. Das CAF-Modell soll als Leitfaden für öffentliche Verwaltungen dienen, damit diese die bestmöglichen Ergebnisse erreichen können.

Das CAF-Modell lebt von einer aktiven Gemeinschaft. Während das Netzwerk der nationalen CAF-Ansprechpartnerinnen und -Ansprechpartner daran arbeitet, dieses praxisorientierte und in öffentlichen Verwaltungen einsatzfähige Modell inhaltlich und methodisch zu stärken, entstehen im weiteren Netzwerk der CAF-Anwendenden die konkreten Erfahrungen in der Anwendung des Modells, die wiederum in die Weiterentwicklung des CAF einfließen. Der wichtige Erfahrungs- und Wissensaustausch erfolgt im Rahmen von europäischen Events für CAF-Anwendende und zu anderen Anlässen. Tausende Organisationen haben das Modell bereits umgesetzt und gezeigt, dass es funktioniert. Hunderte Menschen arbeiten und diskutieren regelmäßig gemeinsam auf nationalen und europäischen Events zur Weiterentwicklung des CAF. Mit der aktuellen Version von CAF 2020 laden wir alle herzlich ein, Teil dieser CAF-Community zu werden!

EUPAN 5 Sekretariat¹

November 2019

(Rumänien, Finnland, Kroatien, Deutschland, Europäische Kommission)

¹ Das EUPAN 5-Sekretariat operiert im Wechsel und wird jeweils aus der aktuellen und der vorherigen Präsidenschaft, den zwei folgenden Präsidenschaften und der Europäischen Kommission gebildet.

1 Einleitung

Der Inhalt des CAF-Modells

Begriffsbestimmung

Das *Common Assessment Framework* (CAF) ist ein Modell des *Total Quality Managements* (TQM). Es wurde vom öffentlichen Sektor für den öffentlichen Sektor zur Selbstbewertung entwickelt. CAF ist öffentlich und kostenfrei verfügbar und unterstützt Organisationen des öffentlichen Sektors bei der Verbesserung ihrer Leistung. Es ist für die Anwendung in allen Bereichen und allen Ebenen des öffentlichen Sektors – auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene – geeignet.

CAF ist auch ein Instrument des *Total Quality Managements*, das ursprünglich aus dem Exzellenz-Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (*European Foundation for Quality Management*, EFQM®) heraus entwickelt wurde. Es ist ein ganzheitlicher Ansatz für die laufende Organisationsentwicklung und

das Qualitätsmanagement und dient Führungskräften als „Kompass“ zur Bewertung der eigenen Organisation. Mit CAF können Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen organisatorischen Faktoren und Leistungsergebnissen dargestellt und passende Verbesserungsmaßnahmen gefunden werden.

CAF geht von der Annahme aus, dass Organisationen hervorragende Ergebnisse für Bürgerinnen und Bürger, Mitarbeitende sowie für die Gesellschaft erzielen, wenn die Führung die notwendigen Rahmenbedingungen dafür schafft, dass geeignete Strategien und Pläne entwickelt, das Personal entsprechend eingesetzt, Partnerschaften genutzt, Ressourcen effizient verwendet und optimale Prozesse sichergestellt werden. CAF betrachtet die Organisation gleichzeitig aus verschiedenen Blickwinkeln, d. h. bei der Analyse der Organisationsleistung wird ein ganzheitlicher Ansatz angewandt.

Common Assessment Framework 2020

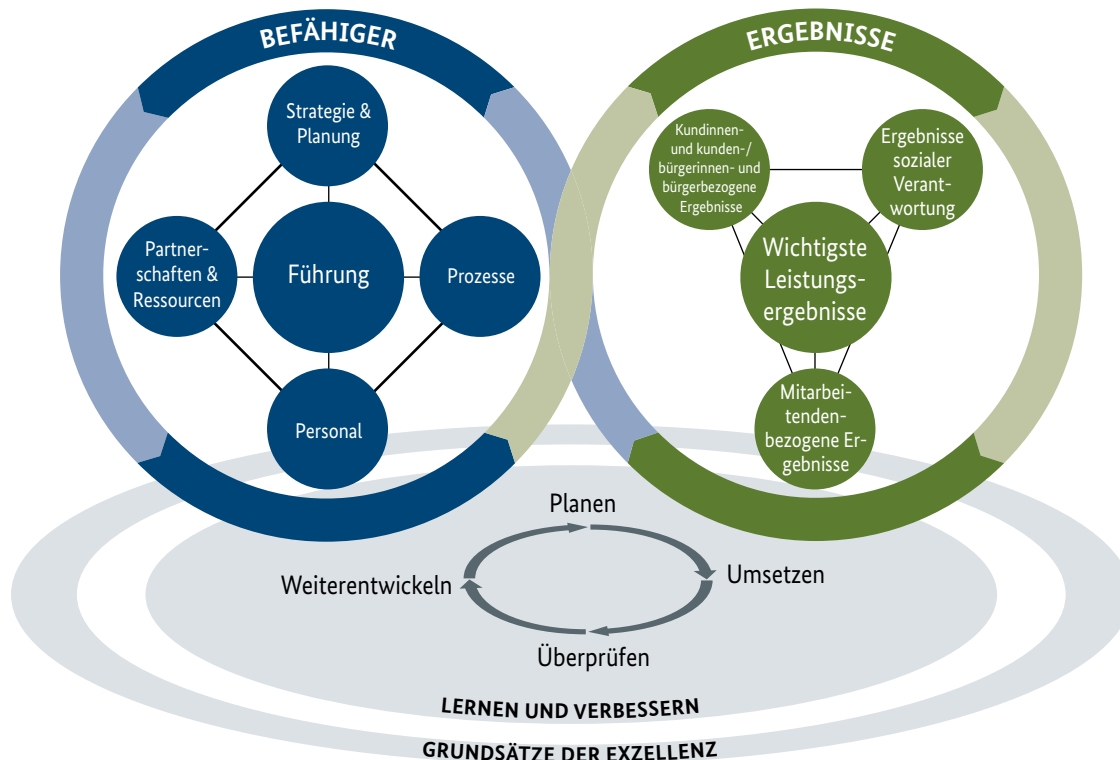


Abbildung 1: „Common Assessment Framework 2020“ (Quelle: KDZ)

Die neun Themenfelder von CAF benennen bereits die wesentlichen Aspekte, die bei einer Organisationsanalyse berücksichtigt werden müssen. Die Themenfelder 1-5 befassen sich mit den Management- und Steuerungspraktiken einer Organisation, den so genannten Befähigern (*Enablers*). Diese bestimmen die Tätigkeiten einer Organisation und die Art und Weise, wie sie ihre Aufgaben erfüllt, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. In den Themenfeldern 6-9 geht es darum, welche Ergebnisse (*Results*) die Organisation für Bürgerinnen und Bürger, Kundinnen und Kunden, für die Gesellschaft und in Erfüllung ihrer Kernaufgabe erzielt. Diese wichtigsten Leistungsergebnisse werden durch Wahrnehmungs- und Leistungsmessungen erfasst.

Jedes Themenfeld wird durch verschiedene Kriterien aufgeschlüsselt. Die insgesamt 28 Kriterien benennen die Hauptfragen, die bei der Bewertung einer Organisation zu beantworten sind. Die Kriterien werden durch eine Fülle von Beispielen veranschaulicht. Die Beispiele helfen zu bewerten, wie die Verwaltung auf die in dem Kriterium genannten Anforderungen eingeht. Die Beispiele stecken einen gemeinsamen Bewertungsrahmen ab und veranschaulichen bewährte Praktiken in ganz Europa. Nicht alle sind für jede Organisation relevant, aber viele von ihnen können bei jeder Selbstbewertung berücksichtigt werden. Indem die Organisation aus der Bewertung der Befähiger- und Ergebniskriterien Verbesserungsmaßnahmen hinsichtlich ihres Managements ableitet und umsetzt, gestaltet sie ihren kontinuierlichen Innovations- und Lernzyklus. Dieser begleitet die Organisation bei ihrem Streben nach Spitzenleistungen.

Ohne die Struktur des Modells zu verändern, können durch Anpassung der Beispiele und der Sprache Versionen des Modells für verschiedene Bereiche erarbeitet werden. Das erleichtert die Umsetzung von CAF in den einzelnen Organisationen und hilft, sie effektiver zu gestalten. So besteht zum Beispiel die europäische Version von „CAF-Bildung“ seit 2013, in Österreich der „CAF Wirkungsorientierung“ und „CAF Diversität“ seit 2016. Auch für zahlreiche andere Sektoren wurde CAF erfolgreich angepasst, eingesetzt und auf nationaler Ebene weiterentwickelt (z. B. für Gemeinden, Abfallwirtschaftsverbände, Rechnungshöfe etc.).

Ziele und Nutzen

CAF dient als Katalysator für alle Verbesserungsprozesse innerhalb der jeweiligen Organisation. Zentrale Zielsetzung der CAF-Anwendung ist es, die Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger sowie Kundinnen und Kunden zu verbessern.

CAF unterstützt öffentliche Verwaltungen dabei,

- eine Kultur der Exzellenz und die Grundsätze des TQM in der Organisation zu verankern,
- nach und nach einen vollständigen „Plan-Do-Check-Act-Zyklus“ (PDCA-Cycle) einzuführen,
- eine Selbstbewertung durchzuführen, um eine umfassende Evaluierung der Organisation zu erreichen,
- Verbesserungspotenziale zu diagnostizieren und Verbesserungsmaßnahmen festzulegen.

Zahlreiche Anwendende schätzen vor allem folgende Vorzüge des CAF:

- Zugeschnitten auf den öffentlichen Sektor: Ein europäisches Qualitätsmanagementmodell, das von öffentlichen Verwaltungen für öffentliche Verwaltungen entwickelt wurde.
- Gemeinsame Sprache: Mitarbeitende und Führungskräfte können organisationsinterne Themen gemeinsam und konstruktiv erörtern. So wird der interne Dialog gefördert, die Lösungsfindung angeregt sowie ein organisationsübergreifendes *Benchmarking* für öffentliche Verwaltungen ermöglicht.
- Einbindung der Mitarbeitenden: Der Prozess der Selbstbewertung bildet die Grundlage für eine systematische Einbindung der Mitarbeitenden bei der Verbesserung der Organisation.
- Evidenzbasierte Verbesserung: CAF regt Organisationen des öffentlichen Sektors an, Informationen und Daten effektiv zu erheben und zu nutzen.
- Keine externen Kosten: CAF wird kostenfrei zur Verfügung gestellt und vom European CAF Resource Centre sowie vom Netzwerk nationaler CAF-Ansprechpartnerinnen und -Ansprechpartner gefördert.
- Externes Feedback ist verfügbar: Im Jahr 2009 wurde vom CAF-Netzwerk ein gemeinsames Verfahren festgelegt, in dem Empfehlungen externer CAF-Feedback-Expertinnen und -Experten für die Weiterentwicklung der Organisation und ihrer Anerkennung als effektive CAF-Anwenderinnen und -Anwender zusammengefasst wurden. Dies dient als Grundlage für den Erwerb des CAF-Gütesiegels „*Effective CAF-User*“.

Darüber hinaus wurden in das europäische CAF 2020-Modell Erfahrungen und Ergebnisse aus folgenden Prozessen integriert:

- *Toolbox – Qualität in der öffentlichen Verwaltung*, Europäische Kommission, 2018
- *Globale Innovationstrends in der Regierungsarbeit (Embracing Innovation in Governments Global Trends)*, OECD 2018
- *OECD-Erklärung zur Innovation im öffentlichen Sektor (Declaration on Public Sector Innovation)*, 2019
- *Grundsätze öffentlicher Verwaltung (The Principles of Public Administration)*, SIGMA OECD, 2019
- *EPSA – European Public Sector Award*, EIPA
- *Observatory of Public Sector Innovation (OPSI)*, OECD

Die acht Grundsätze der Exzellenz

Als Instrument des *Total Quality Management* baut CAF auf den EFQM-Exzellenzgrundsätzen auf. Im CAF werden sie auf die öffentliche Verwaltung übertragen, um letztlich so die Leistung öffentlicher Organisationen zu verbessern. Die Umsetzung dieser acht Exzellenzgrundsätze macht den Unterschied zwischen traditionellen bürokratischen Verwaltungsorganisationen und jenen, die eine Leistungskultur anstreben und TQM als zentrales Qualitätsprinzip in der Organisation verankern wollen.



Abbildung 2: „Principles of Excellence“

Kern von CAF ist die Selbstbewertung der Organisation als Ausgangspunkt für einen umfassenden Verbesserungsprozess. Obwohl sich CAF vorrangig auf die Bewertung der Leistungsergebnisse konzentriert, um eine Verbesserung zu ermöglichen, besteht das eigentliche Ziel darin, gute *Governance*-Strukturen aufzubauen bzw. diese weiterzuentwickeln. Dafür ist es notwendig, ein gemeinsames Wertegerüst zu schaffen, das im Rahmen einer Bewertung berücksichtigt werden muss. Begriffsbestimmungen und Terminologie dieser Werte variieren in unterschiedlichen Verwaltungen, auch wenn die Hauptthemen dieselben sind (z. B. Integrität, Transparenz, Innovation, Nachhaltigkeit, Diversität u. v. m.). Der gemeinsame europäische Kontext ist dabei als Bezugspunkt für CAF-Anwendende entsprechend zu berücksichtigen.

Grundsatz 1: Ergebnisorientierung

Im Mittelpunkt einer jeden Organisation stehen die von ihr zu erzielenden Ergebnisse. Es werden Ergebnisse angestrebt, die alle Interessengruppen der Organisation (Dienststellen, Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden, Partnerinnen und Partner sowie Mitarbeitende) in Bezug auf die gesetzten Ziele zufriedenstellen.

Grundsatz 2: Ausrichtung auf Kundinnen und Kunden

Die Organisation richtet sich an den Anforderungen derzeitiger und potenzieller Kundinnen und Kunden aus sowie an den Anforderungen tatsächlich oder möglicherweise betroffener Bürgerinnen und Bürger. Sie bezieht sie in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen sowie in die Verbesserung ihrer Gesamtleistung ein.

Grundsatz 3: Führung und Zielkonsequenz

Dieser Grundsatz koppelt visionäre und inspirierende Führung bei konstanter Zielrichtung in einem sich verändernden Umfeld. Dabei legen die Führungskräfte eine eindeutige Auftragsformulierung (Mission), eine Vision sowie Werte fest. Zudem schaffen und pflegen sie ein internes Klima, das es ermöglicht, die Mitarbeitenden vollständig in die Erreichung der Ziele der Organisation einzubeziehen.

Grundsatz 4: Management mittels Prozessen und Fakten

Als handlungsleitend für die Organisation gelten zwei Erkenntnisse: Ein gewünschtes Ergebnis wird auf effizientere Weise erzielt, wenn die erforderlichen Ressourcen und Aktivitäten als Prozess

gesteuert werden. Entscheidungen sind wirkungsvoller, wenn sie auf Basis von Datenanalysen und Informationen getroffen wurden.

Grundsatz 5: Mitarbeitendenentwicklung und -beteiligung

Die Mitarbeitenden aller Ebenen stehen im Mittelpunkt einer jeden Organisation. Bezieht man sie vollständig mit ein, können ihre Fähigkeiten zum Vorteil der Organisation genutzt werden. Der Beitrag der Mitarbeitenden sollte durch ihre Entwicklung gesteigert werden. Gleichzeitig gilt es, ein Arbeitsumfeld mit gemeinsamen Werten sowie eine Kultur von Vertrauen, Offenheit, Befähigung und Anerkennung zu schaffen.

Grundsatz 6: Kontinuierliches Lernen, Innovation, Verbesserung

Durch Exzellenz wird der Status quo infrage gestellt. Kontinuierliches Lernen darüber, wie Innovations- und Verbesserungsmöglichkeiten geschaffen werden können, bewirkt Veränderungen. Daher sollte die kontinuierliche Verbesserung ein dauerhaftes Ziel der Organisation darstellen.

Grundsatz 7: Entwicklung von Partnerschaften

Organisationen des öffentlichen Sektors brauchen andere, um ihre Ziele zu erreichen, und sollten deshalb wertschöpfende Partnerschaften entwickeln und pflegen. Eine Organisation und ihre Auftragnehmer sind aufeinander angewiesen; ein für beide vorteilhaftes Verhältnis steigert die Fähigkeit zur Wertschöpfung auf beiden Seiten.

Grundsatz 8: Soziale Verantwortung

Organisationen des öffentlichen Sektors müssen ihre soziale Verantwortung wahrnehmen, auf ökologische Nachhaltigkeit achten und sich um die Erfüllung der wichtigsten Erwartungen und Anforderungen der örtlichen und globalen Gemeinschaft bemühen.

Diese Exzellenzgrundsätze sind in die Struktur des CAF integriert; die kontinuierliche Verbesserung entlang der neun Themenfelder des CAF wird die Organisation im Laufe der Zeit zu einem hohen Reifegrad führen. Für jeden Exzellenzgrundsatz wurden vier Reifegrade erarbeitet, anhand derer eine Organisation ihre Fortschritte beurteilen kann.

Was ist neu in CAF 2020?

Aufgrund der sehr guten Erfahrungen in der Anwendung des CAF-Modells und der in der Praxis erzielten Ergebnisse wurde der Rahmen zur Selbstbewertung auf Grundlage der acht Exzellenzgrundsätze nicht verändert. CAF besteht weiterhin aus neun Themenfeldern mit 28 Kriterien. Einige dieser Kriterien wurden dabei zur besseren Verständlichkeit umformuliert.

Anwendenden vorheriger CAF-Versionen wird es vermutlich leichtfallen, sich in der neuen Version zurechtzufinden, da es sich lediglich um eine sanfte Weiterentwicklung handelt. CAF 2020 legt den Fokus verstärkt auf **Innovation** und **Digitalisierung sowie auf Agilität, Nachhaltigkeit und Vielfalt**. Um die **Umsetzung der Reformen** zu unterstützen, richtet sich der Blick besonders auf die Verbindung zwischen Organisations- und Strategieebene. Die angeführten Beispiele haben eine umfangreiche Überarbeitung erfahren: Sie wurden vollständig überprüft, in ihrer Beschreibung gekürzt und in der Anzahl verringert. Das Glossar wurde entsprechend aktualisiert. Im zugehörigen Anhang ist eine Vergleichsübersicht zwischen CAF 2013 und CAF 2020 aufgeführt.

Es steht den Organisationen frei, die Anwendung des CAF-Modells an ihre speziellen Bedürfnisse und den jeweiligen Kontext anzupassen. Es wird aber dringend empfohlen, die Struktur des Modells mit seinen neun Themenfeldern und 28 Kriterien beizubehalten sowie die CAF-Bewertungsskalen zu nutzen, da nur so der Prozess entsprechend der vorgegebenen Leitlinien umgesetzt werden kann.

Wie ist das CAF-Modell umzusetzen?

Prozess zur Selbstbewertung und Verbesserung

Die Umsetzung von CAF erfolgt entlang dreier Phasen:

Phase 1: Die CAF-Reise beginnt

Die Entscheidung für die Umsetzung von CAF ist das Startsignal für einen umfangreichen Prozess zur Verbesserung und Veränderung innerhalb der Organisation. Dies gilt es von Anfang an zu bedenken, denn der Prozess erfordert klare Zuständigkeiten, Commitment, Einsatz sowie die Bereitschaft auf der Führungsebene, das CAF konsequent durchzuführen und dabei die Mitarbeitenden einzubinden.

Phase 2: Der Selbstbewertungsprozess

In dieser Phase erfolgt auf Grundlage der 9 Themenfelder und 28 Kriterien eine gemeinsame Selbstbewertung der Organisation durch die Mitarbeitenden und Führungskräfte. Hauptergebnis in dieser Phase ist neben dem Selbstbewertungsergebnis ein Katalog an Verbesserungsvorschlägen zur Weiterentwicklung der Organisation. Die Ergebnisse des Selbstbewertungsprozesses werden in einem Selbstbewertungsbericht zusammengefasst.

Phase 3: CAF-Aktionsplan

Auf Grundlage der Verbesserungsvorschläge, die in Phase 2 erarbeitet wurden, wird ein CAF-Aktionsplan zur Umsetzung dieser Vorschläge ausgearbeitet. Die einzelnen Aktionen werden nach Priorität geordnet. Außerdem werden Zeitpläne und Zuständigkeiten festgelegt und die nötigen Ressourcen zugewiesen.

Der CAF-Aktionsplan soll innerhalb von zwei Jahren umgesetzt werden. Anschließend kann ein neuer CAF-Prozess zur Selbstbewertung gestartet werden. Durch diesen Zyklus wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in der Organisation unterstützt.

Das CAF-Gütesiegel „Effective CAF-User“

Damit CAF-Anwendende ihre Fortschritte auch extern sichtbar machen und Feedback erhalten können, wurde das externe Feedback-Verfahren zur Erlangung des CAF-Gütesiegels entwickelt. Mit diesem Feedback-Verfahren – das freiwillig genutzt werden kann – sollen CAF-Anwendende neue Impulse auf ihrem Weg zum *Total Quality Management* erhalten. Das Feedback bezieht sich nicht nur auf den Selbstbewertungs- und anschließenden Verbesserungsprozess, sondern auch auf den von den Organisationen gewählten Weg in Richtung Exzellenz. Eine wichtige Säule des Feedbacks sind deshalb auch die acht Grundsätze der Exzellenz.

6 bis 12 Monate nach der Fertigstellung des Selbstbewertungsberichtes kann die Organisation dieses Verfahren nutzen, um das europäische Gütesiegel als „effektive CAF-Anwendende“ zu erhalten. Im Falle einer positiven Beurteilung durch externe CAF-Feedback-Expertinnen und -Experten bestätigt das Gütesiegel, dass CAF effektiv umgesetzt wurde und die Organisation damit begonnen hat, die Exzellenzgrundsätze

in der Organisation durch entsprechende Maßnahmen zu verankern.

Die Ausstellung des CAF-Gütesiegels „Effective CAF-User“ liegt in der Zuständigkeit der Mitgliedstaaten, die das Verfahren umsetzen. In Deutschland kann der Antrag für das CAF-Gütesiegel beim Bundesministerium des Innern und bei der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), dem kommunalen CAF-Zentrum, eingebracht werden.

Nähere Informationen zu CAF und CAF-Gütesiegel sind unter www.orghb.de (https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/3_manage-mentansaeetze_u_instrumente/3_9_Qualitaetsmanagement-node.html) und <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/verwaltungsmodernisierung/qualitaetsmanagement/caf/caf-node.html> sowie www.kgst.de (<https://www.kgst.de/projekt-kommunales-caf-zentrum>) verfügbar.

Wer unterstützt bei der Anwendung von CAF 2020?

Im Jahr 2001 wurden auf Beschluss der für den öffentlichen Dienst zuständigen Generaldirektorinnen und Generaldirektoren ein Netzwerk nationaler CAF-Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie das CAF Ressourcen-Center (CAF RC) gegründet. Dieses Netzwerk ist auf europäischer Ebene für die Weiterentwicklung des CAF-Modells und die sich daraus ergebenden Aktivitäten zuständig. Die Mitglieder des Netzwerkes diskutieren in regelmäßigen Abständen neue Instrumente und Strategien für die Verbreitung des CAF. Darüber hinaus richtet es etwa alle zwei Jahre eine CAF-Anwendendentagung („CAF-User Event“) auf europäischer Ebene aus, die dem Austausch über vorbildliche Verfahren und neue Ideen dient.

In den Mitgliedstaaten entwickeln die nationalen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner geeignete Initiativen, mit denen die Nutzung des Modells in ihren Ländern angeregt und unterstützt werden soll. Die Aktivitäten reichen von der Schaffung nationaler CAF-Ressourcenzentren und eigenen Websites über nationale oder regionale Projekte oder Programme bis hin zu nationalen Preisen oder Qualitätskonferenzen auf Grundlage des CAF-Modells. Häufig werden CAF-Projekte gemeinsam und im Kontext mit der

Verwendung von EU-Fördermitteln erarbeitet, die zwei oder mehr Bewerber- oder Mitgliedsländer (vor allem Twinning- und TAIEX-Maßnahmen) sowie Länder anderer Kontinente betreffen.

Das CAF Ressourcen-Center (CAF RC) beim *European Institute of Public Administration* (EIPA) in Maastricht (NL) ist für die Unterstützung bei der CAF-Umsetzung in Europa zuständig. Hauptaufgaben sind die Bündelung von Expertenwissen, die Koordinierung des CAF-Netzwerks und der Schulungen sowie die Beobachtung der CAF-Umsetzung. Es betreibt die CAF-Website www.eipa.eu/caf mit allen wichtigen Informationen für CAF-Anwendende, nationale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie allen CAF-Publikationen (Umfrageberichte und Newsletter).

Auf Anfrage von Mitgliedstaaten unterstützt es außerdem die Organisation von CAF-Events, die alle zwei Jahre auf europäischer Ebene abgehalten werden, und gibt die gemeinsamen europäischen Schulungspläne für externe CAF-Feedback-Expertinnen und -Experten aus.

In den folgenden Kapiteln erhalten Sie Informationen zum

- CAF 2020-Selbstbewertungsrahmen (Kapitel 2)
- Bewertungssystem (Kapitel 3)
- Selbstbewertungsprozess (Kapitel 4)
- externen Feedback-Verfahren (Kapitel 5)
- CAF-Glossar

2 Das gemeinsame Bewertungsraster

Die neun Themenfelder von CAF benennen die wesentlichen Aspekte, die bei einer Organisationsanalyse berücksichtigt werden müssen.

Common Assessment Framework 2020

CAF definiert fünf „Befähiger“, die öffentlichen Verwaltungen einen Handlungsrahmen vorgeben, um Spitzenleistungen zu erzielen:

- An erster Stelle steht die „Führung (1)“, die der Organisation die strategische Richtung vorgibt und die entsprechenden organisatorischen Grundlagen schafft.
- Eine gute Führung setzt dabei Instrumente der „Strategie und Planung (2)“ sowie des „Personalmanagements (3)“ ein, kooperiert mit Partnerinnen und Partnern und bewirtschaftet „Ressourcen (4)“ wie Budget, Wissen und IT nachhaltig.
- Auf diesen Grundlagen definiert und dokumentiert die Organisation die internen

„Prozesse (5)“ und entwickelt diese permanent weiter.

Wenn die Organisation ihre Befähiger gut aufgestellt hat, wird sie auch exzellente Ergebnisse für ihre Bürgerinnen und Bürger, Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeitenden erzielen, ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden und herausragende Leistungen erzielen. CAF definiert vier Ergebniskriterien, anhand derer jede Organisation die (Aus-)Wirkungen ihrer Leistungen messen kann.

Im Rahmen des Selbstbewertungsprozesses sollten die Ursache-Wirkung-Beziehungen zwischen Befähigern (Ursache) und Ergebnissen (Wirkung) berücksichtigt werden. Dabei sollte die Organisation immer die Konsistenz zwischen den Ergebnissen und den „Belegen“ prüfen, die auf Seiten der Befähiger zu den jeweiligen Kriterien erhoben wurden.

An dieser Stelle seien einige Beispiele für diese Verbindung aufgeführt:

- Ergebnisse für Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger, z. B.: Wie zufrieden sind die Bürgerinnen und Bürger mit der Arbeit der Organisation (Ministerium, Gemeinde, Schule etc.)? Wie steht es um die telefonische Erreichbarkeit? Welche Öffnungszeiten sind für Bürgerzentren vorgesehen?
- Ergebnisse beim Personal, z. B.: Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit in der Organisation? Wie steht es um die Leistung der Mitarbeitenden? An welchen Schulungen nehmen sie teil?
- Ergebnisse im Bereich soziale Verantwortung, z. B.: Wie groß ist der Anteil von recyceltem Papier? Wie viele Initiativen zu Transparenz/Open Data werden unterstützt?
- Leistungskennzahlen, z. B.: Welche Ergebnisse und Auswirkungen hat die Arbeit der Organisation erzielt oder bewirkt (ÖPNV, Polizei, Umweltschutz, Sozialdienste, Qualität von Gesetzen usw.)?

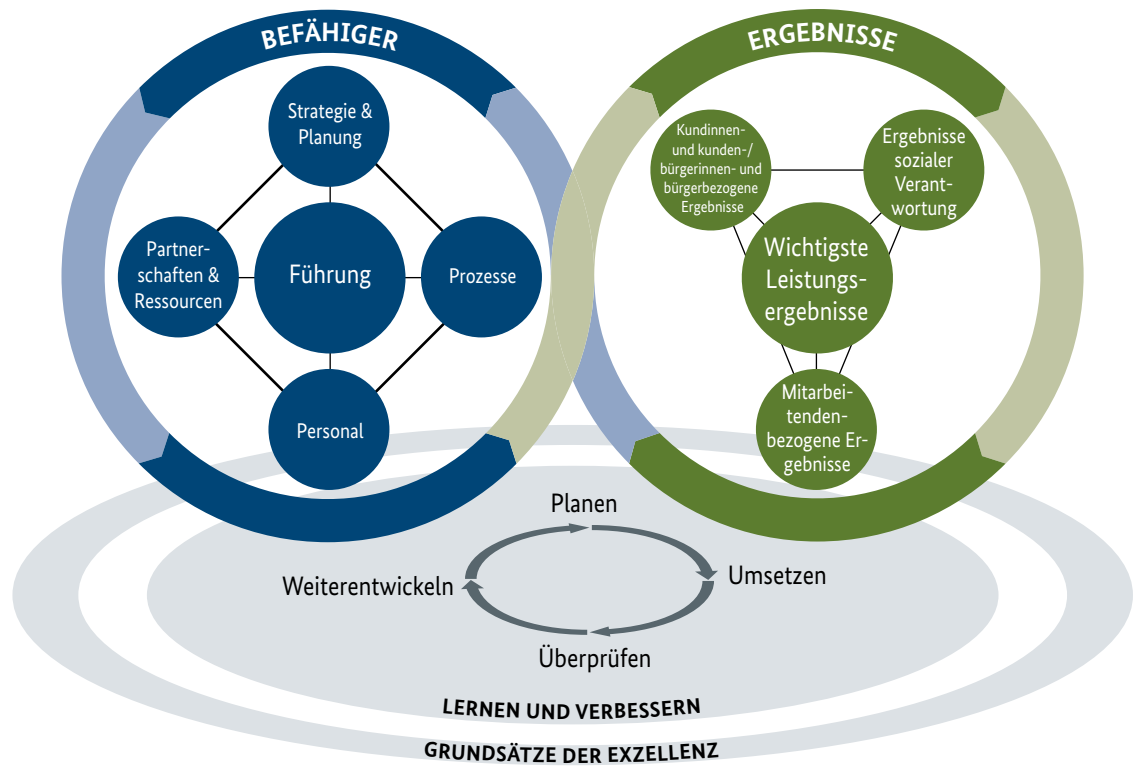


Abbildung 3: „Common Assessment Framework 2020“ (Quelle: KDZ)

Befähigerkriterien

Die Themenfelder 1-5

befassen sich mit den Management- und Steuerungspraktiken einer Organisation, den so genannten Befähigern. Diese bestimmen die Tätigkeiten einer Organisation und die Art und Weise, wie sie ihre Aufgaben erfüllt, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Die Bewertung wird auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger durchgeführt (siehe Kapitel „Das Bewertungssystem“).

Themenfeld 1: Führung



Kriterium 1.1

Mission, Vision und Werte entwickeln, um der Organisation die strategische Ausrichtung vorzugeben

Kriterium 1.2

Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern

Kriterium 1.3

Die Beschäftigten der Organisation inspirieren, motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben

Kriterium 1.4

Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen

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

Themenfeld 1 bezieht sich auf das Verhalten der Verantwortlichen einer Organisation: die Führungskräfte. Sie haben eine komplexe Aufgabe zu erfüllen. Als gute Führungskräfte schaffen sie Klarheit über den Zweck und die Ziele der Organisation. Sie entwickeln ein Umfeld, in dem die Organisation und ihre Mitarbeitenden herausragende Leistungen erbringen können, und sorgen für die passenden Steuerungsstrukturen. Sie unterstützen die Mitarbeitenden der Organisation und pflegen Beziehungen mit allen Interessengruppen, insbesondere mit der Politik.

Bewertung

Beurteilen Sie, was die Leitung der Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

Kriterium 1.1

Mission, Vision und Werte entwickeln, um der Organisation die strategische Ausrichtung vorzugeben

Die Führungskräfte stellen sicher, dass die Organisation einer klaren Mission und Vision sowie ihren Grundwerten folgt. Das bedeutet, dass sie die Mission (Warum sind wir da? Was ist unser Auftrag?), die Vision (Welchen Weg wollen wir einschlagen? Wonach streben wir?) und die Werte (Was bestimmt unser Verhalten?) entwickeln, um den langfristigen Erfolg der Organisation zu sichern. Sie kommunizieren Mission, Vision und Werte und sorgen für ihre Umsetzung. Jede Organisation braucht Werte, die einen Handlungsrahmen bilden und in Einklang mit ihrer Mission und Vision stehen.

Organisationen des öffentlichen Sektors müssen sich aktiv für Werte wie Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Bürgernähe, Vielfalt, Gleichstellung der Geschlechter, faire Arbeitsbedingungen, Korruptionsprävention, soziale Verantwortung und Gleichbehandlung einsetzen, da gerade diese Werte auch als Vorbild für die gesamte Gesellschaft dienen.

Eine gute Führung schafft Bedingungen, unter denen diese Werte gelebt werden können.

Führung soll die Agilität einer Organisation gewährleisten und sich der Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung bewusst sein.

Beispiele

- a. Eine klare Richtung durch Entwickeln von Mission und Vision der Organisation unter Einbeziehung der relevanten Interessengruppen (Stakeholder) und der Beschäftigten vorgeben.
- b. Die Europäischen Prinzipien des öffentlichen Sektors, wie Integrität, Transparenz, Innovation, soziale Verantwortung und Inklusion, Nachhaltigkeit, Vielfalt und Genderaspekte, in die Strategien und Aktivitäten der Organisation aufnehmen.
- c. Mission, Vision und Werte mit den lokalen, regionalen, nationalen, internationalen und supranationalen Strategien abstimmen und Digitalisierung, Verwaltungsreform und europäische Leitlinien (z. B. SDGs, EU2020, Programm „Bessere Rechtsetzung“) berücksichtigen.
- d. Umfassende Kommunikation und Dialog über Mission, Vision, Werte, strategische und operative Ziele mit allen Beschäftigten der Organisation und anderen Interessengruppen sicherstellen.
- e. Die Agilität der Organisation durch regelmäßiges Überprüfen von Mission, Vision, Werten und Strategien sowie durch das Anpassen an externe Veränderungen sichern (z. B. Digitalisierung, Klimawandel, Reformen im öffentlichen Sektor, demografische Entwicklungen, Auswirkung von smarten Technologien und sozialen Medien, Datenschutz, politischer und wirtschaftlicher Wandel, soziale Spannungen, differenzierte Anforderungen und Ansichten von Kundinnen und Kunden).
- f. Die Organisation auf die Herausforderungen und Veränderungen durch die digitale Transformation vorbereiten (z. B. Digitalisierungsstrategie, Schulung, Datenschutzleitlinien, Benennung eines Datenschutzbeauftragten).

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Kriterium 1.2**Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern**

Führungskräfte entwickeln das Managementsystem einer Organisation, setzen es um und passen es bei Bedarf an. Eine geeignete Organisationsstruktur mit klaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen sowie festgelegte Management-, Unterstützungs- und Kernprozesse sollten eine effiziente Strategieumsetzung und gute Ergebnisse (*Output*) sowie Wirkungen (*Outcome*) sicherstellen. Management und Steuerung beziehen sich auf festgelegte, messbare Ziele, welche die Ergebnisse und Wirkungen der Organisation widerspiegeln. Integrierte Steuerungssysteme verknüpfen Ergebnisse und Wirkungen mit den Ressourcen und steuern so auf der Grundlage von Fakten. Dies ermöglicht eine regelmäßige Überprüfung der Leistungen und der Ergebnisse.

Führungskräfte sind für die Verbesserung der Leistung verantwortlich. Sie bereiten die Organisation auf die Zukunft vor, indem sie die zur Erfüllung der Mission notwendigen Veränderungen herbeiführen. Das Anstoßen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist ein wesentliches Ziel des Qualitätsmanagements. Führungskräfte schaffen die Grundlage für kontinuierliche Verbesserung, indem sie eine offene Kultur der Innovation und des Lernens fördern.

Beispiele

- a. Angemessene Strukturen, Prozesse, Funktionen, Zuständigkeiten und Kompetenzen schaffen, um die Agilität der Organisation zu gewährleisten.
- b. Die Verbesserungen des Managementsystems und der Leistungen der Organisation in Übereinstimmung mit den unterschiedlichen Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen gestalten.
- c. Ein Management-Informationssystem mit Beiträgen unter anderem aus dem internen Kontrollsystem und dem Risikomanagementsystem entwickeln.
- d. Ziele und geeignete Indikatoren festlegen und ein ausgewogenes Set an Ergebnissen und Wirkungen definieren, um die Leistungen und Auswirkungen der Organisation zu evaluieren und zu managen und den unterschiedlichen Bedürfnissen von Kundinnen und Kunden sowie Bürgerinnen und Bürgern zu entsprechen.
- e. Gute interne und externe Kommunikation in der gesamten Organisation sicherstellen und neue Kommunikationsmittel wie Social Media nutzen.
- f. Ein Managementsystem entwickeln, das Korruption und unethischem Verhalten vorbeugt und die Beschäftigten mit Compliance-Richtlinien* unterstützt.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Kriterium 1.3**Die Beschäftigten der Organisation inspirieren, motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben**

Führungskräfte inspirieren, motivieren und unterstützen die Beschäftigten durch ihr persönliches Verhalten und ihr Personalmanagement. Als Vorbilder spiegeln Führungskräfte mit ihrem Handeln und ihren Entscheidungen die festgelegten Ziele und Werte wider und fördern so ein entsprechendes Verhalten der Beschäftigten. Die Beschäftigten werden von den Führungskräften beim Erfüllen ihrer Aufgaben unterstützt. Ein Führungsstil, der auf gegenseitigem Feedback, Vertrauen und offener Kommunikation basiert, motiviert die Mitarbeitenden, zum Erfolg der Organisation beizutragen.

Neben dem persönlichen Führungsverhalten sind auch die Leitung der Organisation und das Managementsystem wichtige Faktoren für die Motivation und Unterstützung der Beschäftigten. Das Delegieren von Aufgaben und Zuständigkeiten einschließlich der damit verbundenen Verantwortung ist ein wesentlicher Grundstein für die Motivation der Mitarbeitenden. Auch Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung und Weiterbildung/Fortbildung sowie ein System für die Anerkennung und Belohnung von Leistungen wirken motivierend.

Beispiele

- a. Durch eine innovationsgesteuerte Führungskultur auf Basis von gegenseitigem Vertrauen und Offenheit inspirieren.
- b. „Mit gutem Beispiel vorangehen“ als Führungsprinzip ausbauen und im persönlichen Handeln den etablierten Werten folgen (z. B. Integrität, Sinnstiftung, Respekt, Einbindung, Innovation, Befähigung, Klarheit, Verantwortung, Agilität).
- c. Eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und Respekts zwischen Führungskräften und Beschäftigten fördern, Diskriminierungen aller Art proaktiv entgegenwirken, Chancengleichheit fördern und die individuellen Bedürfnisse und persönlichen Umstände der Beschäftigten berücksichtigen.
- d. Mitarbeitenden regelmäßig in die Kernthemen der Organisation einbinden und über diese informieren.
- e. Mitarbeitende durch zeitnahes Feedback befähigen und darin unterstützen, ihre Arbeit zu verbessern.
- f. Eine Lernkultur fördern und Mitarbeitende anregen, ihre Kompetenzen zu entwickeln und an neue Anforderungen anzupassen (durch Vorbereitung auf unerwartete Ereignisse und schnelles Lernen).

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Kriterium 1.4**Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen**

Führungskräfte sind für die Pflege von Beziehungen zu allen relevanten Interessengruppen verantwortlich, die ein Interesse an der Organisation oder ihren Tätigkeiten haben. Durch gezielten Dialog pflegen die Führungskräfte Beziehungen zur politischen Ebene und den Interessengruppen. Im öffentlichen Sektor sind die Führungskräfte die Schnittstelle zwischen der Organisation und der politischen Ebene. Kriterium 1.4 beschreibt einen der Hauptunterschiede zwischen Organisationen des öffentlichen und des privaten Sektors. Organisationen des öffentlichen Sektors stehen in vielfältigen Beziehungen zur politischen Ebene.

Politikerinnen und Politiker können eine führende Rolle innehaben, wenn sie gemeinsam mit der Leitung der öffentlichen Organisation Ziele festlegen. Organisationen des öffentlichen Sektors dienen dabei als Ausführungsorgane der politischen Ebene.

Beispiele

- a. Die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen - inklusive politischer Ebene - analysieren und beobachten.
- b. Die politische Ebene bei der Erarbeitung relevanter politischer Vorgaben unterstützen.
- c. Die Tätigkeiten der Organisation auf die relevanten politischen Vorgaben und Entscheidungen ausrichten.
- d. Proaktive Beziehungen zu politischen Stellen der Exekutive und Legislative pflegen.
- e. Partnerschaften mit wichtigen Interessengruppen steuern (z. B. mit Bürgerinnen und Bürgern, Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs), Interessenvertretenden und Berufsverbänden, Wirtschaft, anderen Behörden).
- f. Die positive Wahrnehmung und das Ansehen der Organisation in der Öffentlichkeit fördern und ein Marketingkonzept entwickeln, das auf die Anforderungen der Interessengruppen ausgerichtet ist.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Themenfeld 2: Strategie und Planung



Kriterium 2.1

Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen sowie des externen Umfeldes erkennen und relevante Managementinformationen identifizieren

Kriterium 2.2

Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln

Kriterium 2.3

Strategie und Planung kommunizieren, umsetzen und überprüfen

Kriterium 2.4

Innovation und Veränderung steuern, um Agilität und Resilienz der Organisation zu gewährleisten

Damit eine öffentliche Organisation ihre Mission und Vision erfüllen kann, bedarf es einer klaren Strategie. Bei der Festlegung strategischer Ziele müssen unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen Entscheidungen getroffen und Schwerpunkte auf der Grundlage der politischen Programme und Ziele sowie der Bedürfnisse der Interessengruppen gesetzt werden.

Die Strategie legt unter Beachtung der kritischen Erfolgsfaktoren die gewünschten Ergebnisse (Produkte und Dienstleistungen) und Wirkungen fest und erfasst, wie Fortschritte gemessen werden.

Für eine erfolgreiche Umsetzung muss die Strategie in Pläne, Programme, operative Zielvorgaben und messbare Ziele übertragen werden. Überprüfung, Steuerung und gegebenenfalls Anpassung sollten Bestandteile der Planung sein. Wichtig für die Verbesserung der Organisation ist es, den Themen Modernisierung und Innovation Aufmerksamkeit zu schenken. Ergibt eine kritische Überprüfung der Umsetzung von Strategie und Planung Handlungsbedarf, müssen diese aktualisiert und angepasst werden können.

Bewertung

Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

Kriterium 2.1

Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen sowie des externen Umfeldes erkennen und relevante Managementinformationen identifizieren

Der PDCA-Zyklus (*Plan, Do, Check, Act*) ist für die Entwicklung und Umsetzung von Strategie und Planung in einer öffentlichen Organisation von besonderer Bedeutung. Zunächst werden zuverlässige Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse aller Interessengruppen sowie über die Ergebnisse und Wirkungen der Organisation zusammengetragen. Dabei gilt es, externe Entwicklungen, einschließlich der Reformen des öffentlichen Sektors auf nationaler und europäischer Ebene, zu berücksichtigen. Anhand einer gründlichen Risikoanalyse und des Managements sollen Ziele festgelegt und die Voraussetzungen ermittelt werden, unter denen diese strategischen Ziele erfüllt werden können. Dies ist entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung und ein effektives Monitoring der Maßnahmen. Diese Informationen sind für den Prozess der strategischen und operativen Planung unverzichtbar. Außerdem sind sie die Grundlage für die Steuerung geplanter Leistungssteigerungen.

Entsprechend dem PDCA-Zyklus sollten gemeinsam mit den Interessengruppen regelmäßig deren sich ändernde Bedürfnisse sowie ihre Zufriedenheit mit der Organisation überprüft werden. Die Qualität dieser Informationen sowie die systematische Analyse des Feedbacks der Interessengruppen sind Voraussetzungen dafür, die gewünschten Ergebnisse zu erreichen.

Beispiele

- a. Das externe Umfeld (z. B. rechtliche, politische, demografische Veränderungen, Stand der Digitalisierung oder globale Faktoren wie Klimawandel) beobachten und analysieren, um Informationen für Strategie und Pläne zu bekommen.
- b. Alle relevanten Interessengruppen identifizieren und Informationen über ihre aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse, Erwartungen und ihre Zufriedenheit analysieren.
- c. Reformen des öffentlichen Sektors auf nationaler und europäischer Ebene analysieren, um effektive Strategien festlegen bzw. diese überprüfen zu können.
- d. Leistungen und Fähigkeiten der Organisation mit Blick auf interne Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren/Risiken analysieren.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Kriterium 2.2**Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln**

Eine Strategie zu entwickeln bedeutet, strategische Ziele in Einklang mit den politischen Programmen, mit den Bedürfnissen der Interessengruppen und mit der Vision der Organisation festzulegen. Dabei werden auch die verfügbaren Managementinformationen sowie Informationen über externe Entwicklungen einbezogen.

Die strategischen Schwerpunkte und Entscheidungen der obersten Führungsebene sollten klare Zielvorgaben für Ergebnisse und Wirkungen enthalten sowie die dafür benötigten Ressourcen sicherstellen. Die soziale Verantwortung von Organisationen des öffentlichen Sektors sollte sich in ihrer Strategie widerspiegeln.

Die Planung umfasst einen bewussten und methodischen Ansatz, der allen Ebenen der Organisation als Leitfaden für die Erreichung der strategischen Ziele dient. Kennzahlen und Systeme zur Überprüfung der Ergebnisse, die in der anschließenden Durchführungsphase verwendet werden, sollten bereits während der Planung festgelegt werden. Durch das Zusammenwirken von Strategien und Maßnahmenplänen entsteht ein Rahmen für die Messung der Ergebnisse, die in den Themenfeldern „Kundinnen- und kundenbezogene/bürgerinnen- und bürgerbezogene Ergebnisse“ (Themenfeld 6), „Mitarbeitendenbezogene Ergebnisse“ (Themenfeld 7), „Ergebnisse sozialer Verantwortung“ (Themenfeld 8) und „Wichtigste Leistungsergebnisse“ (Themenfeld 9) – bewertet werden.

Beispiele

- a. Durch Festlegung lang- und kurzfristiger Prioritäten und Ziele eine Strategie entwickeln, die sowohl mit der eigenen Vision als auch mit nationalen, internationalen und europäischen Strategien übereinstimmt.
- b. Die Interessengruppen und deren unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse in die Entwicklung von Strategie und Planung einbeziehen.
- c. Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung, Vielfalt und Genderaspekte in Strategie und Planung der Organisation integrieren.
- d. Pläne mit Prioritäten, Zielen, Ergebnissen und Wirkungen festlegen, die auf der Mission und aktuellen Themen der Verwaltungsreformen basieren.
- e. Adäquate Ressourcen für die effektive Umsetzung der Pläne zur Verfügung stellen.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Kriterium 2.3**Strategie und Planung kommunizieren, umsetzen und überprüfen**

Die Fähigkeit der Organisation, ihre Strategie umzusetzen, hängt von der Qualität der Pläne und Programme ab, in denen die Ziele und erwarteten Ergebnisse für jede Organisationsebene und ihre Mitarbeitenden beschrieben sind. Interessengruppen und Mitarbeitende der verschiedenen Ebenen sollten daher gut über die Zielsetzungen informiert sein, um eine effektive und konstante Umsetzung der Strategie zu garantieren.

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

Organisationen sollten die Umsetzung ihrer Strategien und Pläne konsequent und kritisch überprüfen sowie Vorgehensweisen und Prozesse bei Bedarf anpassen oder aktualisieren. Strategie und Planung müssen an sämtliche relevante Interessengruppen kommuniziert werden.

Beispiele

- a. Die Strategien der Organisation in Ziele, Aufgaben und Pläne für Organisationseinheiten und Personen übertragen.
- b. Pläne und Programme entwickeln, welche Ziele und erwartete Ergebnisse mit Indikatoren für jede Organisationseinheit umfassen.
- c. Die Strategien, Leistungspläne und beabsichtigte/erzielte Ergebnisse der Organisation intern und an alle relevanten Interessengruppen kommunizieren.
- d. Die Leistung der Organisation regelmäßig auf allen Ebenen (Bereiche, Funktionen, Organisationsstruktur) überprüfen und evaluieren, um die Effizienz, Wirksamkeit und Umsetzung der Strategien sicherzustellen.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Kriterium 2.4**Innovation und Veränderung steuern, um Agilität und Resilienz der Organisation zu gewährleisten**

Ein leistungsfähiger öffentlicher Sektor muss Agilität und Resilienz gewährleisten, um Innovationen und Veränderungen umzusetzen und neuen Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden gerecht zu werden, die Qualität seiner Dienstleistungen zu erhöhen und Kosten zu senken. Innovation kann auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden:

- durch Einführung innovativer Methoden und Prozesse für die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen,
- mit neuen Methoden zur Steuerung von Programmen,
- durch Einführung innovativer Produkte oder Dienstleistungen, die den Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden einen zusätzlichen Nutzen bieten.

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

Beispiele

- a. Sowohl Innovationsbedarf als auch Triebkräfte für Innovation identifizieren und dabei Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation berücksichtigen.
- b. Die Innovationspolitik und -ergebnisse der Organisation allen relevanten Interessengruppen kommunizieren.
- c. Eine auf Innovation ausgerichtete Organisationskultur fördern und Raum für organisationsübergreifende Entwicklungen schaffen.
- d. Veränderungen effektiv steuern und Mitarbeitenden und Interessengruppen frühzeitig informieren und einbinden.
- e. Systeme zur Entwicklung kreativer Ideen einrichten, Innovationsansätze vonseiten der Mitarbeitenden und Interessengruppen auf allen Ebenen fördern und ihre Erprobung und Prüfung unterstützen.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Themenfeld 3: Personal



Kriterium 3.1

Das Personal steuern und weiterentwickeln, um die Strategie der Organisation zu unterstützen

Kriterium 3.2

Die Fähigkeiten der Mitarbeitenden entwickeln und steuern

Kriterium 3.3

Mitarbeitende beteiligen, ihre Eigenverantwortung stärken und Wohlbefinden unterstützen

Die Mitarbeitenden stellen das wichtigste Kapital einer Organisation dar. Mit modernem Personalmanagement und guter Personalführung kann die Organisation ihre strategischen Ziele erreichen und von den Stärken ihrer Mitarbeitenden profitieren. Erfolgreiches Personalmanagement und erfolgreiche Personalführung fördern das Engagement, die Motivation, die Entwicklung und die Bindung der Mitarbeitenden. Die Organisation sollte die Kompetenzen und das volle Potenzial ihrer Mitarbeitenden in allen Abteilungen und an jedem Arbeitsplatz steuern, fördern und zur Entfaltung bringen. Von größter Bedeutung sind die Verbesserung der Führungsqualität, strategische Personalplanung und die individuelle Förderung, da die Mitarbeitenden häufig die größte Investition der Organisation sind.

Gegenseitige Achtung, Fairness, der offene Dialog, die Stärkung von Eigenverantwortung und ein sicheres, gesundes Umfeld sind die Voraussetzungen dafür, dass sich die Mitarbeitenden für das Erreichen von Spitzenleistungen der Organisation einsetzen. Es ist wichtig zu verstehen, dass eine Organisation ihre Kundinnen und Kunden nur zufriedenstellen kann, wenn auch ihre Mitarbeitenden zufrieden sind.

Bewertung

Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

Kriterium 3.1

Das Personal steuern und weiterentwickeln, um die Strategie der Organisation zu unterstützen

Eine strategische und umfassende Vorgehensweise in Bezug auf das Personalmanagement und die Gestaltung der Arbeitskultur und -umgebung ist essentiell für die strategische Planung einer Organisation. Ein erfolgreiches Personalmanagement ermöglicht es den Mitarbeitenden, wirksam und produktiv zur Mission und Vision der Organisation sowie zum Erreichen ihrer Ziele beizutragen.

Das Kriterium 3.1 beschäftigt sich mit der Frage, ob eine Organisation ihre strategischen Ziele mit ihren Personalressourcen abgleicht. Das Personal sollte auf transparente Weise ausgewählt, entwickelt und eingesetzt werden, um den Erfolg der Organisation sicherzustellen. In diesem Zusammenhang wird gefragt, wie die Organisation geeignete Mitarbeitende gewinnt und an sich bindet, die die geforderten Produkte und Dienstleistungen in der geforderten Qualität bereitstellen können und dabei die Bedürfnisse und Erwartungen der Kundinnen und Kunden berücksichtigen. Dazu ist eine regelmäßige Analyse des aktuellen und zukünftigen Personalbedarfs erforderlich sowie die Entwicklung und Umsetzung einer Personalpolitik mit objektiven Kriterien für die Personalbeschaffung, berufliche Entwicklung, Beförderung, Bezahlung, Belohnung und Übertragung von Führungsverantwortung.

Beispiele

- a. Den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf analysieren und dabei die Strategie der Organisation berücksichtigen.
- b. Eine transparente Personalpolitik entwickeln und umsetzen, die auf objektiven Kriterien für die Personalauswahl und -entwicklung, Beförderung, Entlohnung, Delegation, Verantwortungsbereiche, Belohnung und Übertragung von Leitungsfunktionen basiert und den Leitlinien für Personalmanagement der Organisation entspricht.
- c. Die Prinzipien Fairness, politische Neutralität, Leistungsorientierung, Chancengleichheit, Vielfalt, soziale Verantwortung, Gleichgewicht zwischen Beruf- und Privatleben in der Personalpolitik umsetzen sowie Förderbedarf hinsichtlich der Berufskarriere von Frauen evaluieren und entsprechende Maßnahmen und Programme erarbeiten.
- d. Fähigkeiten und Wissen sicherstellen, um Mission, Vision und Werte der Organisation zu erreichen, und dabei den Fokus besonders auf soziale Fähigkeiten, flexible Denkweisen sowie digitale und innovative Fertigkeiten legen.
- e. Eine Leistungskultur durch Festlegung von Leistungszielen unterstützen, die von allen Mitarbeitenden getragen, in Mitarbeitendengesprächen vereinbart und von der Organisation systematisch überprüft werden.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Kriterium 3.2**Die Fähigkeiten der Mitarbeitenden entwickeln und steuern**

Ein wichtiges Thema dieses Kriteriums ist die Bewertung, wie die Organisation die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden ermittelt, entwickelt und erhält. Indem die Organisation ihren Mitarbeitenden ermöglicht, ihre Kompetenzen laufend auszubauen, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen und verstärkt Initiative zu zeigen, werden Mitarbeitende in die Lage versetzt, ihren Arbeitsplatz mitzugestalten.

Wird die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden auf die strategischen Ziele abgestimmt, fördert dies ihre Leistung ebenso wie eine dynamische Arbeitskultur, in der innovative Schulungsmethoden (z. B. *E-Learning*, Multimedia-Ansätze, *Design-Thinking*-Ansätze) zum Einsatz kommen. In einem hart umkämpften Arbeitsmarkt ist das auch wichtig, um junge Talente anzuziehen. Denn sie können helfen, die Ziele der Organisation besser zu erreichen.

Beispiele

- a. Strategie und Plan zur Personalentwicklung umsetzen, die auf Grundlage aktueller und zukünftiger Anforderungen an Kompetenzen, Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeitenden entwickelt wurden.
- b. Für jene Talente, die für die Erreichung von Mission, Vision und Zielen erforderlich sind, attraktiv sein und diese Talente weiterentwickeln.
- c. Neue und innovative Methoden einsetzen und dadurch Kompetenzentwicklung ermöglichen (z. B. *Design-Thinking*, Teamwork, Labore, Experimente).
- d. Individuelle Pläne zur Kompetenzentwicklung einschließlich persönlicher Fähigkeiten (z. B. Innovationsfreude) entwickeln und im regulären Mitarbeitendengespräch durch gegenseitiges Feedback und Austausch der Erwartungen abstimmen.
- e. Spezielle Programme und Schulungen für die Entwicklung von Führungskräften schaffen, einschließlich der Anwendung von Public-Management-Instrumenten.
- f. Neue Mitarbeitende anleiten und mit Hilfe von Mentoring, Coaching und individueller Beratung unterstützen.
- g. Moderne Schulungsmethoden entwickeln und fördern (z. B. Multimedia-Ansatz, *Training-on-the-job*, *E-Learning*, Nutzung sozialer Medien).
- h. Die Wirkungen von Schulungs- und Personalentwicklungsprogrammen in Bezug auf die Erreichung der Organisationsziele und die Verbreitung der Schulungsinhalte innerhalb der Belegschaft bewerten.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Kriterium 3.3**Mitarbeitende beteiligen, ihre Eigenverantwortung stärken und Wohlbefinden unterstützen**

Die Beteiligung der Mitarbeitenden schafft eine Kultur, in der sie Einfluss auf die ihre Arbeit betreffende Entscheidungen und Maßnahmen haben. Kriterium 3.3 hebt die Fähigkeit der Führungskräfte und Beschäftigten hervor, aktiv und kooperativ an der Weiterentwicklung der Organisation mitzuwirken. Durch die Etablierung eines offenen Dialogs können starre Strukturen und Denkweisen überwunden, Freiräume für Kreativität und Innovation geschaffen sowie Anregungen zur Leistungsverbesserung gewonnen werden. Die Mitarbeitenden sollten dabei unterstützt werden, ihr volles Potenzial zu entfalten.

Die ordnungsgemäße Umsetzung der Personalpolitik muss von allen Führungskräften der Organisation mitgetragen werden. Damit stellen sie unter Beweis, dass ihnen Personalfragen und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden am Herzen liegen und sie eine Kultur der offenen Kommunikation und der Transparenz aktiv fördern wollen.

Das Engagement der Mitarbeitenden lässt sich in formellen Foren durch Einbindung in Beratungsgremien und im täglichen Gespräch fördern (z. B. über Verbesserungsvorschläge). Es hat sich auch als nützlich erwiesen, Befragungen zur Mitarbeitendenzufriedenheit und Führungskräftebeurteilungen durchzuführen. Dadurch entsteht ein genaueres Bild des Arbeitsklimas, und die Ergebnisse lassen sich für Verbesserungen nutzen.

Beispiele

- a. Eine Kultur der offenen Kommunikation und des Dialogs fördern und Teamarbeit anregen.
- b. Die Mitarbeitenden und ihre Interessenvertretungen (z. B. Gewerkschaften) in die Entwicklung von Plänen, Strategien und Zielen sowie in die Gestaltung von Prozessen und das Identifizieren und Umsetzen von Innovationen und Verbesserungsmaßnahmen einbeziehen.
- c. Systeme zum Entgegennehmen von Ideen und Vorschlägen der Mitarbeitenden schaffen.
- d. Regelmäßig Mitarbeitendenbefragungen durchführen und die Ergebnisse, Analysen und Verbesserungsmaßnahmen intern diskutieren und berücksichtigen.
- e. Gute Arbeitsbedingungen in der Organisation sicherstellen (Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen einhalten, betriebliche Gesundheitsförderung ausbauen).
- f. Bedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben der Mitarbeitenden schaffen (Work-Life-Balance, z. B. durch flexible Arbeitszeiten, Telearbeit und Teilzeitschäftigungen, Vater- oder Mutterschaftsurlaub, Elternkarenz).
- g. Bedürfnisse von sozial benachteiligten Personen und Personen mit Behinderung speziell berücksichtigen.
- h. Geeignete Modelle und Methoden zur nicht-monetären Belohnung von Mitarbeitenden bereitstellen (z. B. existierende Ansprüche und Systeme weiterentwickeln sowie soziale, kulturelle und sportliche Aktivitäten zur Stärkung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten fördern).

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen



Kriterium 4.1

Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern

Kriterium 4.2

Mit Bürgerinnen und Bürgern sowie zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammenarbeiten

Kriterium 4.3

Finanzen steuern

Kriterium 4.4

Information und Wissen managen

Kriterium 4.5

Technologieeinsatz steuern

Kriterium 4.6

Gebäude managen

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

Verschiedene Partnerinnen und Partner, z. B. andere öffentliche Organisationen, NGOs, Bildungseinrichtungen oder private Dienstleister, richten den Blick der Organisation nach außen und steuern notwendige Fachkenntnisse bei.

In diesem Sinne ist die Kooperation mit Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden eine Partnerschaft, die eine zunehmend bedeutende Rolle für den Erfolg der Organisation spielt. Öffentliche Organisationen werden zunehmend als Glied einer Kette von Organisationen (Dienstleistungskette, Netzwerk) wahrgenommen, die gemeinsam auf ein bestimmtes Ergebnis und auf bestimmte Wirkungen für Bürgerinnen und Bürger hinarbeiten (z. B. im Bereich der Sicherheit oder Gesundheit).

Neben den Partnerschaften müssen Organisationen auch die eher traditionellen Ressourcen wie z. B. Finanzen, Wissen, Technologie und Gebäude wirksam steuern, um ein gutes Funktionieren zu gewährleisten.

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

Bewertung

Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

Kriterium 4.1

Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern

Da sich unsere Gesellschaft im ständigen Wandel befindet und immer komplexer wird, sind öffentliche Organisationen gezwungen, Beziehungen mit anderen Organisationen zu pflegen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen. Dabei kann es sich um private, nichtstaatliche oder öffentliche Partnerinnen und Partner handeln.

Organisationen sollten ihre wichtigsten Partnerschaften festlegen und Verträge mit ihnen ausarbeiten. Damit politische Programme in bestimmten Handlungsfeldern erfolgreich sind, kann die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Institutionen von wesentlicher Bedeutung sein.

Beispiele

- a. Schlüsselpartnerinnen und -partner aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor sowie aus der Zivilgesellschaft identifizieren (z. B. Lieferantinnen und Lieferanten, Netzwerkmitglieder, alternative Leistungserbringende), um nachhaltige Beziehungen – basierend auf Vertrauen, Dialog und Offenheit – aufzubauen.
- b. Partnerschaftsvereinbarungen abschließen und steuern und dabei die verschiedenen Potenziale der Partnerinnen und Partner berücksichtigen, um beiderseitig Vorteile zu erzielen und einander mit Fachwissen, Ressourcen und Wissen zu unterstützen.
- c. Die Rollen und Verantwortungen aller Partnerinnen und Partner einschließlich Kontrolle, Evaluierung und Bewertung festlegen. Die Ergebnisse und Wirkungen der Partnerschaften regelmäßig überprüfen.
- d. Die Prinzipien und Werte der Organisation auch bei Beschaffungen sicherstellen und Anbietende mit sozialer Verantwortung auswählen.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Kriterium 4.2**Mit Bürgerinnen und Bürgern und zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammenarbeiten**

Die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden in öffentliche Organisationen wird zunehmend zum notwendigen Hebel, um die Effizienz und Effektivität öffentlicher Organisationen zu steigern. Ihre Rückmeldungen in Form von Beschwerden, Ideen und Vorschlägen werden als ein wichtiger Beitrag zur Verbesserung der Dienstleistungen und Produkte angesehen. Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Organisationen sind im gesamten Prozess der Leistungserbringung erforderlich: als Mitentscheidende, Mitgestaltende, Mitproduzierende und Mitbewertende.

Als Mitentscheidende teilen Bürgerinnen und Bürger die Entscheidungen, die sie betreffen. Als Mitgestaltende haben sie Einfluss auf die Erbringung der Dienstleistung als Reaktion auf ihre speziellen Bedürfnisse. Als Mitproduzierende sind sie in den Produktions- oder Leistungszyklus von Dienstleistungen eingebunden. Als Mitbewertende beurteilen sie die Qualität von Dienstleistungen und öffentlichen Programmen.

Beispiele

- a. Transparenz durch eine proaktive Informationspolitik und die Bereitstellung von Open Data sicherstellen.
- b. Aktiv zur Beteiligung von und Zusammenarbeit mit Bürgerinnen und Bürgern ermutigen:
 - Mitgestaltung und Mitentscheidung etwa durch Beratungsgruppen, Meinungsumfragen und Qualitätszirkel (*co-design* and *co-decision*)
 - Übernahme von Aufgaben bei der Serviceerbringung (*co-creation* bzw. *co-production*)
 - Einladung zu Rückmeldungen zu bestimmten Sachverhalten (*co-evaluation*, z. B. digitales Feedback bei neuen Services)
- c. Aktiv Ideen, Vorschläge und Beschwerden von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden einholen (z. B. Feedback, Beratungsgruppen, Fragebögen, Beschwerdestellen, Meinungsumfragen).

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Kriterium 4.3

Finanzen steuern

Eine sorgfältige Budgetierung ist der erste Schritt zu einem wirtschaftlichen, nachhaltigen und verantwortlichen Finanzmanagement, das finanzielle und nicht-finanzbezogene Ziele verbindet. Eine durchgängige Ausgabentransparenz für das Erreichen der Ziele erfordert umfassende Rechnungslegungssysteme und interne Kontrollen.

Der Bedarf zur Generierung zusätzlicher Finanzmittel gewinnt zunehmend an Bedeutung, wenngleich die Gestaltungsfreiräume zur Mittelverwendung häufig begrenzt sind.

Beispiele

- a. Solide und krisenfeste Finanzen durch langfristige Budgetplanung, Risikoanalyse von Finanzentscheidungen und ein ausgeglichenes Budget sicherstellen.
- b. Das Budget ergebnis- und wirkungsorientiert gestalten (Integration von Leistungen und Wirkungen in Budgetunterlagen).
- c. Kostenrechnung, Controlling und Evaluierungssysteme effektiv einsetzen (z. B. Spending Reviews, Wirkungsmessung).
- d. Auswirkung des Budgets auf Gender- und Diversitätsaspekte überprüfen.
- e. Finanzielle Verantwortung dezentralisieren und delegieren sowie durch ein zentrales Controlling sicherstellen.
- f. Haushalts- und Finanztransparenz gewährleisten und Budgets verständlich veröffentlichen.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Kriterium 4.4

Information und Wissen managen

Die größte Stärke einer Organisation liegt in ihrem Wissen, ihrem Know-how und ihren Fähigkeiten. Ein wesentliches Ziel jeder Organisation ist es, Menschen zur richtigen Zeit die richtigen Informationen zukommen zu lassen und sie zu befähigen, dieses Wissen zu nutzen. Dies beinhaltet eine offene und kommunikationsfreundliche Lernkultur innerhalb der Organisation, in der das Teilen und Sichern von Wissen entscheidende Werte sind. Erfolgreiche öffentliche Organisationen geben den erforderlichen strategischen Rahmen für die Nutzung und Weiterentwicklung von Wissen in der Organisation vor. Sie nutzen die Vorteile der Digitalisierung, um Wissen zu sammeln und es allen Mitarbeitenden und Interessengruppen zur Verfügung zu stellen.

Beispiele

- a. Eine lernende Organisation schaffen, welche Systeme und Prozesse zur Steuerung, Speicherung und Bewertung von Informationen und Wissen zur Verfügung stellt, um die Resilienz und Flexibilität der Organisation zu gewährleisten.
- b. Chancen der digitalen Transformation nutzen, um das Wissen der Organisation zu steigern und digitale Fähigkeiten auszubauen.
- c. Lern- und Kooperationsnetzwerke (*communities of practice*) aufbauen, um relevante externe Informationen zu gewinnen und kreative Impulse zu bekommen.
- d. Informationen und Wissen der Organisation regelmäßig überprüfen und deren Relevanz, Richtigkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit gewährleisten.
- e. Interne Informationskanäle aufbauen, um allen Mitarbeitenden Zugang zu Informationen und Wissen zu gewährleisten.
- f. Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitenden der Organisation fördern.
- g. Zugang und Austausch von relevanten Informationen und offenen Daten (Open Data) benutzerfreundlich und zielgruppenspezifisch für alle externen Interessengruppen sicherstellen.
- h. Erfolgskritisches Wissen (explizit und implizit) von ausscheidenden Mitarbeitenden für die Organisation sichern.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Kriterium 4.5

Technologieeinsatz steuern

Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) sowie weitere technische Maßnahmen müssen so gesteuert werden, dass sie bestmöglich zur Erreichung der strategischen und operativen Ziele der Organisation beitragen.

Dafür ist eine klare Vision in Verbindung mit einer durchdachten Strategie erforderlich. Sie klärt, wie und für welche Prozesse und Dienstleistungen IKT eingesetzt werden soll. Um die beste Leistung für Kundinnen und Kunden, Bürgerinnen und Bürger sowie Mitarbeitende zu erreichen, sollten ihre Bedürfnisse, Fähigkeiten, Erwartungen und Empfehlungen in die Strategie der Organisation integriert werden.

Darüber hinaus muss das Gleichgewicht zwischen der Bereitstellung von Open Data und dem Datenschutz gewährleistet sein.

Beispiele

- a. Das Technologie-Management in Übereinstimmung mit den strategischen und operativen Zielen gestalten und die Kosten-Nutzen-Relation sowie Auswirkungen systematisch überwachen.
- b. Neue Technologien erkennen und nutzen (*Big Data*, Automatisierung, Robotik, KI, *Data Analytics* etc.), die für die Organisation von Bedeutung sind. Wenn möglich, Open Data und Open-Source-Anwendungen umsetzen.
- c. Technologie nutzen, um Kreativität, Innovation, Zusammenarbeit und Beteiligung (z. B. durch Clouddienste, *Collaboration Tools*) zu fördern.
- d. IKT zur Verbesserung interner und externer Dienstleistungen nutzen und intelligente Onlinedienste bereitstellen, um die Bedürfnisse und Erwartungen von Interessengruppen zu erfüllen.
- e. Maßnahmen für einen effektiven Datenschutz und Cybersicherheit im Sinne der Datenschutzgrundverordnung ergreifen.
- f. Die sozialen, wirtschaftlichen und umweltbezogenen Wirkungen von IKT berücksichtigen, z. B. die Entsorgung von Farbkartuschen, die eingeschränkte Erreichbarkeit von Menschen ohne Computer oder Internetzugang.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Kriterium 4.6

Gebäude managen

Öffentliche Organisationen müssen regelmäßig Status und Zustand ihrer verfügbaren Infrastruktur beurteilen. Sie muss effizient und wirtschaftlich gesteuert werden, damit sie den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden gerecht wird und gute Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitende bietet.

Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen sind wichtige Voraussetzungen für die Leistungsfähigkeit einer Organisation. Gleichmaßen relevant ist der Aspekt der Nachhaltigkeit, der eine langfristige Nutzungsstrategie für Gebäude, Räume und Ausstattung erforderlich macht.

Beispiele

- a. Eine effektive, effiziente und nachhaltige Bereitstellung und Instandhaltung sämtlicher Einrichtungen (Gebäude, Büros, Gebäudetechnik, Stromversorgung, Ausstattung, Beförderungsmittel und Materialien) gewährleisten.
- b. Sichere und effektive Arbeitsbedingungen gewährleisten und bei der Nutzung der Einrichtungen die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden beachten (z. B. barrierefreie Zugänge anbieten).
- c. Den Lebenszyklus-Ansatz (*life-cycle-policy*) in einem integrierten *Facility Management* (Gebäude, technische Ausstattung etc.) anwenden, inklusive Wiederverwendung, Recycling und Entsorgung.
- d. Einen öffentlichen Mehrwert von öffentlichen Einrichtungen der Organisation sicherstellen (z. B. für die lokale Gemeinschaft nutzbar machen).

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Themenfeld 5: Prozesse



Kriterium 5.1

Prozesse entwickeln und steuern, um den Nutzen für Bürgerinnen und Bürger sowie Kundinnen und Kunden zu steigern

Kriterium 5.2

Produkte und Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden, Bürgerinnen und Bürger, Interessengruppen und die Gesellschaft erbringen

Kriterium 5.3

Prozesse innerhalb der Organisation und mit anderen relevanten Organisationen koordinieren

In jeder Organisation laufen viele Prozesse ab. Jeder dieser Prozesse besteht aus einer Reihe miteinander verbundener Aktivitäten, bei denen die eingesetzten Ressourcen oder Inputs auf effiziente Weise in Dienstleistungen (Ergebnisse, Outputs) und Wirkungen (Outcomes) auf die Gesellschaft übersetzt werden. Es lassen sich drei Arten von Prozessen unterscheiden, deren Qualität und Zusammenwirken für den effektiven Betrieb der Organisation von Bedeutung sind:

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

Mit CAF werden nur die Schlüsselprozesse dieser drei Arten von Prozessen bewertet, d. h. jene Prozesse, die für die Organisation von größter Bedeutung sind. Themenfeld 5 konzentriert sich auf die Kernprozesse der Organisation, während sich die Themenfelder 1 und 2 auf die Managementprozesse und die Themenfelder 3 und 4 auf die Unterstützungsprozesse beziehen. Die Management- und Unterstützungsprozesse

horizontaler Organisationseinheiten, wie z. B. Abteilungen für Strategie, Personal und Finanzen, gehören natürlich zu deren Kernprozessen. Eine effektive und effiziente Organisation identifiziert ihre Kernprozesse, mit denen sie Ergebnisse und Wirkungen erzielt. Die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden sowie die anderer Interessengruppen sind dabei im Einklang mit der Mission und Strategie zu berücksichtigen.

Die Prozesse in öffentlichen Verwaltungen können sehr unterschiedlich sein: Sie können aus eher abstrakten Tätigkeiten bestehen (z. B. politische Arbeit unterstützen, Wirtschaftstätigkeiten regulieren) oder sehr konkrete Aktivitäten umfassen, deren Ergebnis Dienstleistungen sind. Die Notwendigkeit, einen Mehrwert für Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden sowie andere Interessengruppen zu erzeugen und die Effizienz zu steigern, stellen die Hauptantriebskräfte bei der Gestaltung und Innovation von Prozessen dar. Die zunehmende Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden regt die Organisationen dazu an, ihre Prozesse stetig zu verbessern. Dabei nutzen sie die vielfältigen Veränderungen etwa in Technik/Digitalisierung, Wirtschaft und Gesellschaft.

Bewertung

Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

Kriterium 5.1

Prozesse entwickeln und steuern, um den Nutzen für Bürgerinnen und Bürger bzw. Kundinnen und Kunden zu steigern

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

Die Gestaltung von kundinnen- und kundenorientierten Prozessen verlangt eine agile Organisation, eine systematische Analyse der Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürgern und die regelmäßige Bewertung von Effizienz und Wirksamkeit der Prozesse, z. B. durch Lean-Management.

Beispiele

- a. Auf die Bedürfnisse und Sichtweisen der Kundinnen und Kunden ausgerichtete schlanke Prozesse implementieren, um eine agile Organisationsstruktur zu gewährleisten. Prozesse regelmäßig identifizieren und dokumentieren.
- b. Prozesse regelmäßig mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeitenden und relevanter Interessengruppen abgleichen.
- c. Ein System zur Steuerung der Prozesse umsetzen, mit dem die Chancen der Digitalisierung, offener Standards und Daten genutzt werden.
- d. Prozesse auf die Unterstützung der strategischen Ziele ausrichten und notwendige Ressourcen zur Verfügung stellen, um die Zielvorgaben zu erreichen.
- e. Prozessverantwortliche (Personen, die sämtliche Prozessschritte steuern) bestimmen und ihnen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zuweisen.
- f. Prozesse und ihre Risiken sowie wesentliche Erfolgsfaktoren unter Berücksichtigung des sich ändernden Umfelds laufend analysieren und bewerten.
- g. Prozesse laufend vereinfachen und bei Bedarf Änderungen der gesetzlichen Bestimmungen vorschlagen.
- h. Prozessinnovationen und -optimierung fördern, die nationale und internationale *Good Practices* aufgreifen und Interessengruppen einbinden.
- i. Prozesse auf Einhaltung des Schutzes personenbezogener Daten (Datenschutzgrundverordnung, DSGVO) überprüfen und optimieren.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Kriterium 5.2**Produkte und Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden, Bürgerinnen und Bürger, Interessengruppen und die Gesellschaft erbringen**

Im Kriterium 5.2 wird bewertet, wie Organisationen ihre Dienstleistungen/Produkte entwickeln und bereitstellen, um die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden durch entsprechende Formen der Einbeziehung zu erfüllen.

Der Rückgriff auf das Fachwissen und die Kreativität der Bürgerinnen und Bürger sowie der Zivilgesellschaft fördert einen effizienten, effektiven und innovativen öffentlichen Sektor, der kostengünstige und angemessene öffentliche Dienstleistungen nach dem *Once-Only*-Prinzip erbringt. Die Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden können auf drei Ebenen – Mitgestaltung, Mitentscheidung, Koproduktion – dazu beitragen, die Qualität der Dienstleistungen und Produkte zu steigern. Die Koproduktion von Dienstleistungen dient der Qualitätssicherung, weil die Beteiligten einen Teil der Verantwortung übernehmen und der Leistungserstellungsprozess sichtbarer, verständlicher und damit auch legitimer und bedürfnisorientierter wird.

Beispiele

- a. Die Produkte und Dienstleistungen der Organisation definieren, gestalten und aktiv den kompletten Lebenszyklus steuern, einschließlich Recycling und Wiederverwendung.
- b. Innovative Methoden zur Erarbeitung kundinnen- und kundensowie nachfrageorientierter öffentlicher Leistungen anwenden und dabei das *Once-Only*-Prinzip soweit wie möglich umsetzen.
- c. Diversitäts- und Gendermanagement anwenden, um Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppen zu identifizieren und zu steuern.
- d. Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden und andere Interessengruppen in die Gestaltung und Erbringung von Produkten und Dienstleistungen und die Erarbeitung von Qualitätsstandards einbinden.
- e. Produkte und Dienstleistungen der Organisation bewerben und passende Informationen zur Unterstützung der Bürgerinnen und Bürger sowie Kundinnen und Kunden anbieten.
- f. Den Zugang zu Produkten und Dienstleistungen der Organisation unterstützen (z. B. durch den Zugang zu Dienstleistungen über das Internet, flexible Öffnungszeiten, verschiedene Formate für Dokumente, z. B. in Druckform und elektronisch, verschiedene Sprachversionen, Poster, Broschüren, Blindenschrift und Vorleseprogramme).
- g. Befragungen von Kundinnen und Kunden, Beschwerdemanagement und andere Formen der Rückmeldungen (Feedback) nutzen, um Potenziale zur Optimierung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen zu ermitteln.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Kriterium 5.3**Prozesse innerhalb der Organisation und mit anderen relevanten Organisationen koordinieren**

Anhand dieses Kriteriums wird bewertet, wie gut die Prozesse aufeinander abgestimmt sind, sowohl innerhalb der Organisation als auch mit den Prozessen anderer Organisationen in derselben Dienstleistungskette.

Die Effektivität öffentlicher Organisationen hängt häufig davon ab, wie sie mit anderen öffentlichen, privatwirtschaftlichen und Non-Profit-Organisationen – auch anderer Gebietskörperschaftsebenen – zusammenarbeiten, mit denen sie eine Dienstleistungskette bilden, um eine gemeinsame Wirkung zu erzielen.

Bereichsübergreifende Prozesse sind in der öffentlichen Verwaltung verbreitet. Solche Prozesse sind erst dann effektiv und effizient, wenn sie zwischen den beteiligten Bereichen abgestimmt sind, starre Strukturen und Denkweisen überwunden werden und stattdessen ein kooperativer und integrativer Ansatz für die Prozesse gefunden wird, die Bürgerinnen und Bürgern sowie Kundinnen und Kunden einen Mehrwert bieten sollen.

Beispiele

- a. Eine Kultur des bereichsübergreifenden Arbeitens in Prozessen schaffen, um das Denken in „Silos“ zu überwinden.
- b. Die Dienstleistungsketten der Organisation festlegen und die relevanten Partnerinnen und Partner ermitteln.
- c. Gemeinsame Standards vereinbaren, Datenaustausch und gemeinsame Leistungserbringung (*shared services*) ermöglichen, um Prozesse der gleichen Dienstleistungskette über Organisationen hinweg mit wichtigen Partnerinnen und Partnern aus dem privaten und öffentlichen Sektor sowie den NGOs zu koordinieren.
- d. Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden sowie Interessengruppen in die bereichsübergreifende Gestaltung und Kooperation einbinden.
- e. Partnerschaften über verschiedene Verwaltungsebenen hinweg nutzen (Gemeinde, Land, Bund und öffentliche Unternehmen), um koordinierte Dienstleistungen erbringen zu können.
- f. Anreize und Rahmenbedingungen für Führungskräfte und Mitarbeitende schaffen, um organisationsübergreifende Prozesse zu entwickeln (z. B. „*shared service*“ und gemeinsame bereichsübergreifende Prozessentwicklung).

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Ergebniskriterien

Ab Themenfeld 6

verlagert sich der Schwerpunkt der Bewertung von den Befähigerkriterien hin zu den Ergebniskriterien. In den Themenfeldern 6 bis 8 werden Wahrnehmungen gemessen. Die Wahrnehmungsmessung bezieht sich auf die Frage, wie die Mitarbeitenden, Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden sowie die Gesellschaft die Organisation und ihre Leistungen wahrnehmen. Die Messung der internen Leistungsindikatoren zeigt, inwieweit die Organisation ihre Ziele, sprich die Wirkungen erreicht, die sie sich gesetzt hat. Die Bewertung von Ergebnissen erfordert andere Antwortmöglichkeiten, so dass die Bewertungsskala für Ergebniskriterien herangezogen wird (s. Kapitel „Das Bewertungssystem“).

Themenfeld 6: Kundinnen- und kunden-/bürgerinnen- und bürgerbezogene Ergebnisse



Kriterium 6.1 Wahrnehmungsmessungen

Kriterium 6.2 Leistungsmessungen

Die Begriffe Bürgerin/Bürger bzw. Kundin/Kunde umschreiben das komplexe Verhältnis zwischen der öffentlichen Verwaltung und ihren Adressatinnen und Adressaten. Die Person, an die sich die Dienstleistung richtet, ist als Bürgerin bzw. Bürger zu sehen, d. h. als ein Mitglied einer demokratischen Gesellschaft mit Rechten und Pflichten (z. B. Steuerzahlende, politische Akteurinnen und Akteure). Die Person sollte aber auch als Kundin bzw. Kunde gesehen werden, und zwar nicht nur im Zusammenhang mit der Erbringung von Dienstleistungen, wo diese Person die Rolle der Begünstigten einnimmt. Als Kundinnen und Kunden sollten Leistungsadressatinnen und -adressaten auch im Zusammenhang mit der Pflichterfüllung gesehen werden (z. B. Zahlen von Steuern oder Bußgeldern), wo sie ein Recht auf faire und höfliche Behandlung haben. Da die Grenze zwischen diesen beiden Aspekten nicht immer leicht zu ziehen ist, wird diese komplexe Beziehung als Bürgerinnen- und Bürger- bzw. Kundinnen- und Kunden-Beziehung bezeichnet. Die Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden sind die Empfangenden oder Nutznießenden von Aktivitäten, Produkten oder Dienstleistungen öffentlicher Verwaltungen. Jede Organisation muss ihre Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger definieren, wobei hier nicht nur die direkten Leistungsempfangenden zu verstehen sind.

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

Bewertung

Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen, inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger erfüllt:

Kriterium 6.1 Wahrnehmungsmessungen

Die unmittelbare Messung der Wahrnehmungen der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden und ihrer Zufriedenheit ist von besonderer Bedeutung. Wahrnehmungsmessung bedeutet, Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden direkt zu befragen und ein direktes Feedback und Informationen zu verschiedenen Aspekten der Leistung der Organisation zu erhalten. In den meisten Fällen erfolgt dies durch Befragungen der Kundinnen und Kunden bzw. Bürgerinnen und Bürger. Es kommen aber auch ergänzende Instrumente wie Fokusgruppen oder Nutzerinnen- und Nutzer-Panels zum Einsatz.

Mit diesem Kriterium wird bewertet, ob die Organisation diese Messungen vornimmt und welche Messergebnisse in verschiedenen Bereichen erzielt werden, z. B. Image der Organisation, Erreichbarkeit, Leistung der Mitarbeitenden, Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden, Transparenz von Informationen, Qualität und Spezifikationen von Produkten und Dienstleistungen sowie Innovation, Agilität und Digitalisierungskompetenzen der Organisation.

Beispiele

Allgemeine Wahrnehmung der Organisation

- a. Die Außenwirkung der Organisation und ihr Ansehen in der Öffentlichkeit.
- b. Erreichbarkeit der Organisation (z. B. Barrierefreiheit).
- c. Bürgerinnen- und Bürger- bzw. Kundinnen- und Kundenorientierung der Belegschaft.
- d. Einbeziehung und Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden u. a. durch elektronische Beteiligungsformen.
- e. Von der Organisation gebotene Transparenz, Offenheit und Information.

Wahrnehmung der Dienstleistungen und Produkte

- f. Zugänglichkeit der physischen und digitalen Dienstleistungen.
- g. Qualität von Produkten und Dienstleistungen.
- h. Differenzierung und Anpassung der Dienstleistungen entsprechend den unterschiedlichen Bedürfnissen von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden.
- i. Innovationsfähigkeit der Organisation.
- j. Agilität der Organisation.
- k. Digitalisierung in der Organisation.
- l. Integrität der Organisation und allgemeines Vertrauen der Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

Kriterium 6.2

Leistungsmessungen

Neben der unmittelbaren Messung der Bürgerinnen- und Bürger- sowie Kundinnen- und Kundenwahrnehmung kann die Qualität der für sie erbrachten Dienstleistungen auch aufgrund von Leistungsindikatoren gemessen werden. Hier geht es um interne Leistungsergebnisse wie z. B. Bearbeitungszeit, Wartezeit oder Anzahl der Beschwerden. Sie erlauben Rückschlüsse auf die Qualität der Leistungserbringung, Transparenz, Erreichbarkeit, die Einbeziehung von Interessengruppen sowie den Innovationsgrad. CAF gibt im Folgenden einen Überblick über mögliche interne Indikatoren für Leistungsmessungen, die Aussagen darüber zulassen, inwieweit die Bedürfnisse und Erwartungen von Kundinnen und Kunden/ Bürgerinnen und Bürgern erfüllt werden.

Beispiele

Ergebnisse in Bezug auf die Qualität von Produkten und Dienstleistungen

- a. Wartezeit (Bearbeitungszeit der Leistungserbringung).
- b. Anzahl und Bearbeitungszeit von Beschwerden und Verbesserungsmaßnahmen.
- c. Ergebnisse von Überprüfungsmaßnahmen bei Fehlern und in Bezug auf das Einhalten von Qualitätsstandards.
- d. Einhaltung veröffentlichter Servicestandards.

Ergebnisse in Bezug auf Transparenz, Zugänglichkeit und Integrität

- e. Anzahl an Informations- und Kommunikationskanälen, einschließlich sozialer Medien.
- f. Verfügbarkeit und Genauigkeit von Informationen.
- g. Verfügbarkeit von Leistungszielen und Ergebnissen der Organisation.
- h. Umfang von Open Data-Angeboten.

Ergebnisse in Bezug auf die Einbeziehung von Interessengruppen und Innovation

- i. Umfang der Einbeziehung von Interessengruppen bei der Gestaltung und Erbringung von Dienstleistungen und Produkten bzw. in Entscheidungsprozesse.
- j. Anzahl der eingegangenen und umgesetzten Vorschläge.

Ergebnisse in Bezug auf die Digitalisierung und E-Government-Verfahren

- k. Evaluierungen der sich ändernden Bedürfnisse von Interessengruppen, die einbezogen werden, und Messung ihrer Zufriedenheit (z. B. mit digitalen Services).
- l. Zugangszeiten zu den verschiedenen Services inklusive Öffnungszeiten der Abteilungen.
- m. Kosten der Leistungen inklusive digitaler Services.
- n. Verfügbarkeit von Informationen über die Zuständigkeiten (inkl. Leitungsverantwortung) für die einzelnen Dienstleistungen.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebnisse]

Themenfeld 7: Mitarbeitendenbezogene Ergebnisse



Kriterium 7.1
Wahrnehmungsmessungen

Kriterium 7.2
Leistungsmessungen

Dieses Themenfeld beleuchtet die Ergebnisse, die die Organisation im Hinblick auf die Fähigkeiten, Motivation, Zufriedenheit, Wahrnehmungen und die Leistungen ihrer Mitarbeitenden erzielt.

In diesem Themenfeld werden zwei Arten von Ergebnissen unterschieden: Ergebnisse aus Wahrnehmungsmessungen, bei denen die Mitarbeitenden direkt befragt werden (z. B. durch Fragebögen, Umfragen, Fokusgruppen, Beurteilungen, Interviews, Befragung von Mitarbeitendenvertretungen); Ergebnisse aus Leistungsmessungen, die die Organisation nutzt, um die Zufriedenheit und die Leistungsergebnisse der Mitarbeitenden zu überprüfen und zu verbessern.

Bewertung

Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden erfüllt:

Kriterium 7.1 Wahrnehmungsmessungen

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

Beispiele

Allgemeine Wahrnehmung der Organisation

- a. Image und Gesamtleistung der Organisation.
- b. Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Organisation, in Entscheidungsprozesse und Verbesserungsmaßnahmen.
- c. Bewusstsein der Mitarbeitenden für mögliche Interessenkonflikte, die Wichtigkeit ethischen Verhaltens und Integrität.
- d. Methoden für Feedback, Beratung, Dialog und systematische Mitarbeitendenbefragungen.
- e. Soziale Verantwortung der Organisation.
- f. Offenheit der Organisation für Veränderungen und Innovation.
- g. Auswirkung der Digitalisierung auf die Organisation.
- h. Agilität der Organisation.

Wahrnehmung des Managements und der Managementsysteme

- i. Fähigkeit der Führungsebene, die Organisation zu steuern und darüber zu kommunizieren.
- j. Gestaltung und Steuerung der Prozesse der Organisation.
- k. Verteilung der Aufgaben und das Beurteilungssystem für die Mitarbeitenden.
- l. Wissensmanagement.
- m. Interne Kommunikation und Informationsmaßnahmen.
- n. Umfang und Qualität der Anerkennung von Einzel- und Teamleistungen.

Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen

- o. Betriebsklima und Kultur der Organisation.
- p. Herangehen an soziale Anliegen (z. B. flexible Arbeitszeiten, Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben, Gesundheitsfragen).
- q. Umgang mit Chancengleichheit, fairer Behandlung und integrem Verhalten in der Organisation.
- r. Ausstattung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung.

Wahrnehmung der Karrierechancen und Weiterbildungsmöglichkeiten

- s. Systematische Karriere- und Kompetenzentwicklung.
- t. Verfügbarkeit und Qualität von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebnisse]

Kriterium 7.2

Leistungsmessungen

Leistungsmessungen erfolgen aufgrund von internen, mitarbeitendenbezogenen Indikatoren, anhand derer die Organisation ermitteln kann, welche Ergebnisse sie in Bezug auf das Gesamtverhalten der Mitarbeitenden, ihre Leistung, die Entwicklung ihrer Fertigkeiten, ihre Motivation und den Grad ihrer Einbeziehung in die Organisation erzielt hat.

Diese Ergebnisse beinhalten in der Regel auch interne Messungen zum Verhalten der Mitarbeitenden (z. B. Krankentage, Fluktuationsrate, Anzahl der Beschwerden von Mitarbeitenden, Anzahl der Verbesserungsvorschläge etc.).

Beispiele

Allgemeine mitarbeitendenbezogene Ergebnisse

- a. Indikatoren zur Bindung, Loyalität und Motivation von Mitarbeitenden.
- b. Ausmaß der Einbeziehung in Verbesserungsmaßnahmen.
- c. Anzahl gemeldeter ethischer Konflikte (z. B. Interessenkonflikte).
- d. Häufigkeit freiwilliger Teilnahmen an Tätigkeiten sozialer Verantwortung.
- e. Indikatoren bezüglich der Fähigkeit der Mitarbeitenden, auf Bedürfnisse von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden einzugehen.

Ergebnisse in Bezug auf individuelle Leistungen und Fähigkeiten

- f. Indikatoren zur individuellen Leistung.
- g. Indikatoren zur Nutzung digitaler Informations- und Kommunikationsinstrumente.
- h. Indikatoren zu Aus- und Weiterbildungen.
- i. Häufigkeit der Anerkennung von Einzelpersonen und Teams.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebnisse]

Themenfeld 8: Ergebnisse sozialer Verantwortung



Kriterium 8.1

Wahrnehmungsmessungen

Kriterium 8.2

Leistungsmessungen

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

Soziale Verantwortung umfasst einerseits den Willen der Organisation, gesellschaftliche und umweltbezogene Aspekte in ihre Entscheidungsfindungen einzubeziehen (Themenfeld 2). Andererseits umfasst sie die Fähigkeit, auf die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf Gesellschaft und Umwelt einzugehen. Soziale Verantwortung sollte ein wesentlicher Bestandteil der Strategie einer Organisation sein. Die strategischen Ziele sollten in Bezug auf die soziale Verantwortung der Organisation geprüft werden, um unerwünschte Auswirkungen zu vermeiden.

Die Leistung einer Organisation für die Gemeinschaft, in der sie tätig ist (kommunal, regional, national oder international), und deren Auswirkung auf die Umwelt sind mittlerweile ein wesentlicher Bestandteil ihrer Gesamtleistung. Eine Organisation, die sich um ihre soziale Verantwortung bemüht,

1. wird bei der Gesamtheit der Bürgerinnen und Bürger ihr Ansehen und ihr Image verbessern,
2. wird es leichter haben, neue Mitarbeitende anzuwerben, bisherige Mitarbeitende zu binden und deren Motivation und Engagement zu erhalten,
3. wird ihre Beziehungen zu Unternehmen, anderen öffentlichen Organisationen, zu den Medien, Zulieferfirmen, Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden und zu der sie umgebenden Gemeinschaft verbessern.

Die Messungen beinhalten sowohl qualitative/quantitative Wahrnehmungsaspekte (8.1) als auch quantitative Indikatoren (8.2). Sie können sich auf Folgendes beziehen: ethisches, demokratisches und partizipatives Verhalten der Organisation, umweltbezogene Nachhaltigkeit, Lebensqualität und wirtschaftliche Folgen von Handlungen der Organisation.

Bewertung

Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen der Wahrnehmungsmessungen (8.1) und Leistungsmessungen (8.2), was die Organisation hinsichtlich ihrer sozialen Verantwortung erreicht:

Kriterium 8.1 Wahrnehmungsmessungen

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

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

Beispiele

- a. Wirkung der Organisation auf die Lebensqualität von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden, die über ihre eigentlichen Aufgaben (Geschäftseinteilung) hinausgehen.
- b. Reputation als Organisation, die sich für die globale und lokale Gesellschaft aktiv einsetzt.
- c. Wirkung der Organisation auf die wirtschaftliche Entwicklung.
- d. Wirkung der Organisation auf ökologische Nachhaltigkeit und Klimawandel.
- e. Wirkung der Organisation auf die Qualität von Demokratie, Transparenz, ethischem Verhalten, Rechtsstaatlichkeit, Offenheit und Integrität.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebnisse]

Kriterium 8.2

Leistungsmessungen

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

Beispiele

- a. Aktivitäten der Organisation zum Schutz und Erhalt von Ressourcen.
- b. Ausmaß von Beziehungen zu relevanten Behörden, Gesellschaftsgruppen und ihren Vertreterinnen und Vertretern.
- c. Ausmaß und Bedeutung positiver und negativer Berichterstattung in den Medien.
- d. Unterstützung für sozial benachteiligte Menschen.
- e. Als Arbeitgebende eine Politik der Vielfalt, der Integration und Akzeptanz ethnischer Minderheiten und von Menschen mit besonderen Bedürfnissen unterstützen.
- f. Unterstützung internationaler Entwicklungsprojekte.
- g. Austausch von Wissen, Information und Daten mit allen Interessengruppen.
- h. Programme zum Schutz der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden vor Gesundheitsrisiken und Unfällen.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebnisse]

Themenfeld 9: Wichtigste Leistungsergebnisse



Kriterium 9.1

Externe Ergebnisse: Ergebnisse und Nutzen für die Gesellschaft

Kriterium 9.2

Interne Ergebnisse: Effizienzgrad

Die wichtigsten Leistungsergebnisse beziehen sich auf alles, was die Organisation als wesentliche und messbare Erfolgskriterien auf kurze und lange Sicht festgelegt hat. Sie zeigen, inwieweit Maßnahmen und Prozesse zur Zielerreichung und Erfüllung spezifischer Vorgaben beitragen, die in der Mission, Vision und in der Strategie festgelegt sind.

Die wichtigsten Leistungsergebnisse lassen sich wie folgt unterteilen:

- Externe Ergebnisse: Ergebnisse und Wirkungen, die hinsichtlich der Umsetzung von Mission und Vision (Themenfeld 1), Strategie und Planung (Themenfeld 2), Prozessen (Themenfeld 5) und hinsichtlich der Ergebnisse für die externen Interessengruppen erzielt werden.
- Interne Ergebnisse: Effizienzgrad, wobei der Bezug zu den Themenfeldern Personal (Themenfeld 3), Partnerschaften und Ressourcen (Themenfeld 4) und Prozesse (Themenfeld 5) im Mittelpunkt steht, sowie die erzielten Ergebnisse beim Aufbau der Organisation auf dem Weg zur Exzellenz.

Kriterium 9.1**Externe Ergebnisse: Ergebnisse und Nutzen für die Gesellschaft**

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

Beispiele

- a. Ergebnisse (Menge und Qualität der Produkte und Dienstleistungen).
- b. Wirkungen der Produkte und Dienstleistungen auf die Zielgruppe und die Gesellschaft.
- c. Grad der Erfüllung von Vereinbarungen mit übergeordneten Einrichtungen.
- d. Ergebnisse von externen Kontrollen und Audits.
- e. *Benchmarking*-Ergebnisse (Vergleiche mit anderen Organisationen) hinsichtlich Ergebnissen und Wirkungen.
- f. Ergebnisse der Umsetzung von Verwaltungsreformen.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebnisse]

Kriterium 9.2

Interne Ergebnisse: Effizienzgrad

Die internen Ergebnisse beziehen sich auf die Effizienz und die Effektivität der internen Prozesse sowie auf wirtschaftliche Ergebnisse der Organisation. Eingegangen wird dabei auf das Prozessmanagement (z. B. die Produktivität, das Kosten-Nutzen-Verhältnis), die wirtschaftlichen Ergebnisse (effizienter Einsatz finanzieller Ressourcen, Haushaltskonformität) und den effizienten Einsatz von Ressourcen (Partnerschaften, Information, Technik, Gebäude etc.). Interne Ergebnisse können auch die Ergebnisse von Leistungsbewertungen beinhalten (interne Prüfungen, Zertifizierungen, Teilnahme an Wettbewerben und Preisen).

Beispiele

- a. Effizienz des Managements der verfügbaren Ressourcen, einschließlich Personalmanagement, Wissensmanagement und Management von Gebäuden.
- b. Ergebnisse hinsichtlich Verbesserungen und Innovationen der Prozesse.
- c. *Benchmarking*-Ergebnisse (Leistungsvergleiche).
- d. Ergebnisse von gemeinsamen Aktivitäten und von Partnerschaftsvereinbarungen.
- e. Auswirkung der Digitalisierung auf die Leistungen der Organisation.
- f. Ergebnisse von internen Revisionen und Audits.
- g. Ergebnisse aus der Teilnahme an Wettbewerben und Qualitätspreisen sowie von Qualitätsmanagement-Zertifizierungen.
- h. Ergebnisse bezüglich der Einhaltung von Budgets und der Erreichung finanzieller Ziele.
- i. Kosteneffektivität (Erreichen der Wirkungen mit geringstmöglichen Kosten).

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebnisse]

3 Das Bewertungssystem

Wozu dient die Bewertung?

Die Bewertung jedes Kriteriums und Themenfeldes des CAF-Modells verfolgt vier Hauptziele:

1. Informationen gewinnen und Hinweise erhalten, welche Richtung eine Organisation einschlagen sollte, um Verbesserungen zu erreichen.
2. Den eigenen Fortschritt messen, wobei die CAF-Bewertung regelmäßig, d. h. jedes zweite Jahr, vorgenommen werden sollte. Nach den meisten Qualitätsmanagementansätzen wird diese Vorgehensweise als vorbildliche Praxis angesehen.
3. Vorbildliche Praktiken ermitteln, die sich aus hohen Einstufungen (Bewertungen) für Befähiger und Ergebnissen ablesen lassen.
4. Geeignete Partnerorganisationen finden, von denen die Organisation lernen kann.

Hauptziel des *Benchlearnings* ist der Vergleich unterschiedlicher Verfahren zur Ausrichtung und Steuerung der Befähiger und für die Erreichung von Ergebnissen. Im Hinblick auf das *Benchmarking* sei jedoch darauf hingewiesen, dass ein Vergleich der CAF-Bewertungen nur begrenzt aussagekräftig ist. Er birgt insbesondere dann Risiken, wenn Bewertungen in verschiedenen Organisationen nicht einheitlich validiert werden.

Die CAF-Bewertung

Mithilfe der CAF-Bewertungsmethode kann sich eine Organisation gut mit dem PDCA-Zyklus vertraut machen und relativ leicht Zugang zum Qualitätsmanagement finden.

- Bei der Bewertungsskala für Befähiger verbessert die Organisation ihre Leistung dann effektiv, wenn der PDCA-Zyklus vollständig ist und sie aus den Ergebnissen der Überprüfungen und durch externe Vergleiche lernt.
- Bei der Bewertungsskala für die Ergebnisse wird unterschieden zwischen der Tendenz, der die Ergebnisse folgen, und dem Grad der Zielerreichung. Die Organisation befindet sich in einem kontinuierlichen Verbesserungszyklus, wenn herausragende und nachhaltige Ergebnisse erzielt werden, alle relevante Ziele erreicht sind und ein positiver Vergleich mit relevanten Organisationen für die entsprechenden Hauptergebnisse erfolgt.

Bewertung der Befähiger (Themenfelder 1-5)

Bei der Bewertung der Befähiger sollte wie folgt vorgegangen werden:

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

Beispiel Bewertungsbogen zu Themenfeld 1, Kriterium 1.1:

THEMENFELD 1: Führung		
Bewertung zu Kriterium 1.1 Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um die Organisation durch die Entwicklung einer Mission, einer Vision sowie von Werten eine strategische Ausrichtung vorzugeben.		
Stärken		
Verbesserungsbedürftige Bereiche		
Mögliche Maßnahmen		
Bewertung (s. Punkteskala Befähiger)	Keine Aktivitäten 0 - 10 Planen (P) 11 - 30 Durchführen (D) 31 - 50 Überprüfen (C) 51 - 70 Weiterentwickeln (A) 71 - 90 PDCA 91 - 100	Meine Punktebewertung für Kriterium 1.1 ____ Punkte

Punkteskala für Befähiger – einfache Bewertung

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

Bewertung der Ergebnisse (Themenfelder 6-9)

Bei der Bewertung der Ergebnisse sollte wie folgt vorgegangen werden:

- Ermitteln Sie zuerst die Stärken und Schwächen des jeweiligen Kriteriums und wählen Sie dann die Stufe, die Sie in der jeweiligen Phase erreicht haben.
- Vergeben Sie 0 bis 100 Punkte anhand der sechsstufigen Punkteskala. In jeder Stufe können Sie entweder die Tendenz oder den Grad der Zielerreichung oder beides berücksichtigen.

Beispiel Bewertungsbogen zu Themenfeld 6, Kriterium 6.1:

THEMENFELD 6: Kundinnen- und kunden/bürgerinnen- und bürgerbezogene Ergebnisse		
Bewertung zu Kriterium 6.1 Beurteilen Sie anhand von Wahrnehmungsmessungen inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger erfüllt .		
Stärken		
Verbesserungsbedürftige Bereiche		
Mögliche Maßnahmen		
Bewertung (s. Punkteskala Ergebnisse)	Ergebnisse werden/zeigen: Nicht gemessen 0 - 10 Gemessen, neg. Tendenz 11 - 30 Moderate Fortschritte 31 - 50 Erhebliche Fortschritte 51 - 70 Nachhaltige Fortschritte 71 - 90 Hervorragende Ergebnisse 91 - 100	Meine Punktebewertung für Kriterium 6.1 _____ Punkte

Punkteskala für Ergebnisse – einfache Bewertung

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

4 Leitfaden für die Verbesserung von Organisationen mithilfe des CAF

Der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung kann auf unterschiedliche Weise gestaltet und durchgeführt werden. Die Größe der Organisation, ihre Kultur und ihre bisherige Erfahrung mit Instrumenten des *Total Quality Management* gehören zu den Faktoren, die bei der Auswahl des am besten geeigneten Vorgehens zur Einführung von TQM von Bedeutung sind.

In diesem Abschnitt wird ein 10-Schritte-Prozess der kontinuierlichen Verbesserung mithilfe des CAF vorgestellt, der für die meisten Organisationen anwendbar sein wird. Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass die folgenden Empfehlungen auf der Erfahrung vieler CAF-Anwendungsorganisationen basieren. Da jedoch jeder Verbesserungsprozess anders abläuft, sind die folgenden Ausführungen als Anregung für all jene anzusehen, die für eine Selbstbewertung verantwortlich sind. Sie stellen kein konkretes Handbuch für den Prozess dar.

Nachdem eine CAF-Selbstbewertung vorgenommen und mit der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen begonnen wurde, können sich CAF-Anwendungsorganisationen um das externe Feedbackverfahren zur Erlangung des CAF-Gütesiegels bewerben. In diesem Verfahren spielt die Anwendung des CAF eine entscheidende Rolle. Wer mehr über das Feedbackverfahren und seine Leitlinien erfahren möchte, erhält Informationen und beim Bundesministerium des Innern (Arbeitsgruppe DV1, DV1AG@bmi.bund.de) und auf www.orghandbuch.de, <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/verwaltungsmoernisierung/qualitaetsmanagement/caf/caf-node.html> sowie beim kommunalen CAF-Zentrum der KGSt (www.kgst.de/projekt-kommunales-caf-zentrum) und auf der europäischen CAF-Website unter www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre.

Zehn Schritte zur Verbesserung der Organisation mit CAF

Phase 1: Die CAF-Reise beginnt

Schritt 1: Entscheiden, ob und wie die Selbstbewertung geplant und durchgeführt wird

Schritt 2: Selbstbewertung kommunizieren

Phase 2: Der Selbstbewertungsprozess

Schritt 3: die Selbstbewertungsgruppe(n) festlegen

Schritt 4: die Beteiligten schulen

Schritt 5: die Selbstbewertung durchführen

Schritt 6: Selbstbewertungsbericht verfassen

Phase 3: Aktionsplan und Priorisierung

Schritt 7: Aktionsplan entwickeln

Schritt 8: Aktionsplan kommunizieren

Schritt 9: Aktionsplan konsequent umsetzen

Schritt 10: Nächste Selbstbewertung planen

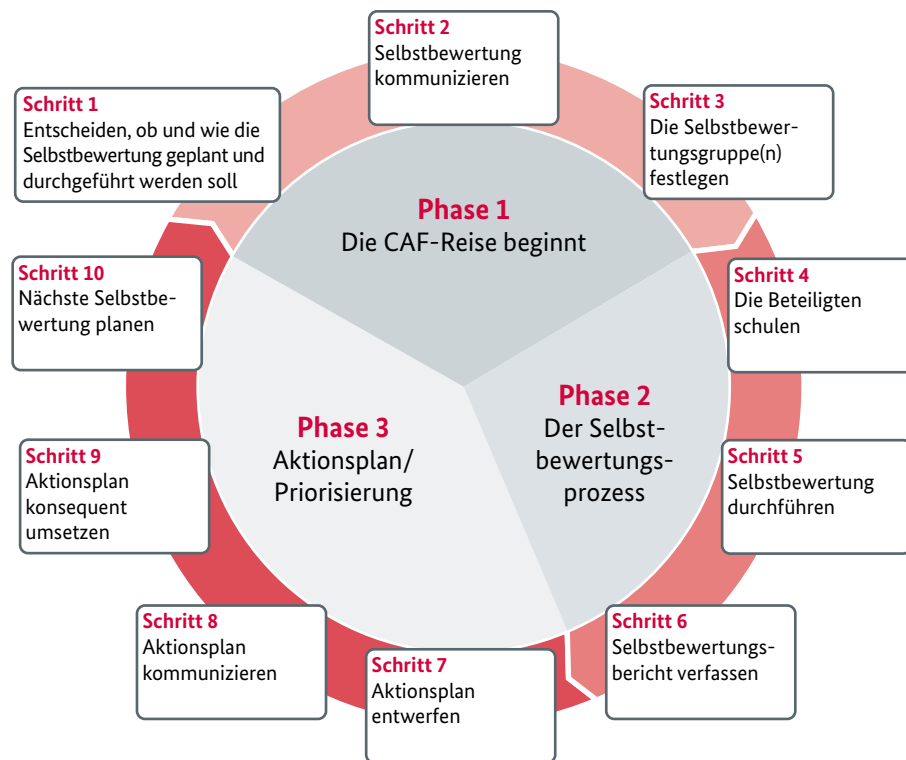


Abbildung 4: Zehn Schritte zur Verbesserung der Organisation mit CAF

Phase 1: Die CAF-Reise beginnt

Schritt 1: Entscheiden, ob und wie die Selbstbewertung geplant und durchgeführt werden soll.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen Selbstbewertungsprozess sind ein hohes Maß an Engagement und gemeinsamer Verantwortlichkeit der obersten Führungsebene und der Mitarbeitern der Organisation.

Wie die Erfahrung in vielen Organisationen zeigt, können Engagement und Übernahme von Verantwortung nur dann sichergestellt werden, wenn die Leitung nach einem fundierten Beratungsprozess mit den Interessengruppen der Organisation eine eindeutige Entscheidung trifft. Diese Entscheidung sollte ein klares Bekenntnis der Leitung darstellen, sich aktiv in den Prozess einzubringen, indem sie den Mehrwert der Selbstbewertung anerkennt, offen für die Ergebnisse ist und garantiert, dass anhand der Ergebnisse Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden. Erforderlich ist auch die Zusage, dass die Ressourcen bereitgestellt werden, die für die professionelle Durchführung der Selbstbewertung erforderlich sind.

Damit die Leitung und die Führungskräfte ihre Entscheidung auf einer guten Grundlage treffen können, benötigen sie Informationen über den potenziellen Nutzen einer CAF-Selbstbewertung, über die Struktur des CAF-Modells und den Prozess der Selbstbewertung. Es ist wesentlich, dass alle Führungskräfte von Anfang an von diesen Vorteilen überzeugt sind.

In Phase 1 des CAF-Prozesses ist entscheidend, dass eine oder mehrere Personen innerhalb der Organisation die Verantwortung dafür übernehmen, dass diese Grundprinzipien eingehalten werden. Es empfiehlt sich, die für die Verbreitung des CAF-Modells im jeweiligen Land zuständige Organisation (für diesbezügliche Informationen siehe www.eipa.eu/caf) zu kontaktieren und sie zu bitten, entweder CAF vorzustellen und/ oder den Kontakt zu anderen Organisationen herzustellen, die das Modell bereits angewendet haben und bereit sind, ihre Erfahrungen weiterzugeben. In Deutschland sind das Bundesministerium des Innern und die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) für weitere Informationen und Beratung rund um den CAF zuständig.

Feedback von CAF-Nutzenden:

Gründe für die CAF-Anwendung

Die wichtigsten Gründe für die Anwendung von CAF sind alle intern motiviert. Das Ermitteln von Stärken und verbesserungsfähigen Bereichen stand an erster Stelle, während der finanzielle Druck als Motor für die CAF-Anwendung die geringste Bedeutung hatte. Organisationen möchten CAF in erster Linie für die eigene Leistungsverbesserung einsetzen; dies entspricht genau dem Zweck eines solchen Selbstbewertungsinstrumentes.

Damit die Mitarbeitenden der Organisation den Prozess der Selbstbewertung unterstützen, ist es erforderlich, dass vor der endgültigen Entscheidung zur Durchführung der Selbstbewertung Besprechungen stattfinden. Abgesehen von den allgemeinen Vorteilen einer Selbstbewertung hat die Erfahrung gezeigt, dass viele Mitarbeitende den CAF-Prozess für eine hervorragende Möglichkeit halten, einen besseren Einblick in ihre Organisation zu erlangen, und daher aktiv in die CAF-Bewertung eingebunden sein möchten.

Für manche Organisationen kann es auch von Bedeutung sein, vor Durchführung der Selbstbewertung die Zustimmung oder Genehmigung externer Interessengruppen einzuholen. Dies könnte für Politikerinnen und Politiker oder Führungskräfte der nächsthöheren Verwaltungsebene gelten, die traditionellerweise eng in den Entscheidungsfindungsprozess der Organisation eingebunden sind. Wichtige externe Interessengruppen können insbesondere bei der Datensammlung und der Verarbeitung von Informationen eine Rolle spielen. Möglicherweise profitieren sie auch selbst von den Verbesserungen in einigen Bereichen.

Erstplanung der Selbstbewertung

Sobald die Entscheidung für eine Selbstbewertung getroffen wurde, kann der Planungsprozess beginnen. Einer der ersten Schritte in diesem Prozess, der bereits Teil der Entscheidung der Führungsebene gewesen sein kann, ist die Festlegung des Umfangs der Selbstbewertung sowie der Vorgehensweise.

Eine häufig gestellte Frage ist, ob die Selbstbewertung die gesamte Organisation abdecken muss oder ob auch einzelne Teilbereiche, wie zum Beispiel Referate oder Abteilungen, eine Selbstbewertung vornehmen können. Die Antwort lautet, dass auch einzelne Bereiche eine Selbstbewertung durchführen können. Um eine aus-

sagekräftige Bewertung aller Themenfelder und Kriterien zu ermöglichen, sollten sie allerdings über ausreichende Autonomie verfügen, so dass man sie als zum größten Teil autonome Organisation mit einer angemessenen Mission und klarer Verantwortung für Personal und Finanzprozesse einordnen kann. In solchen Fällen sollten sowohl die jeweiligen Zuliefererinnen- und Zulieferer-/Kundinnen- und Kunden-Beziehungen als auch die Beziehungen der Interessengruppen zwischen dem ausgewählten Bereich und dem verbleibenden Teil der Organisation betrachtet werden.

Die Ernennung einer Projektleiterin/eines Projektleiters für den Selbstbewertungsprozess ist eine wichtige Entscheidung der Leitung. Die Projektleiterin/der Projektleiter übernimmt üblicherweise folgende Aufgaben:

- Detailplanung des Projekts, einschließlich des Kommunikationsprozesses,
- Kommunikation über das Projekt und Beratung mit allen Interessengruppen,
- Organisation der Schulung für die Selbstbewertungsgruppe,
- Sammlung von Dokumenten und Belegen,
- Aktive Teilnahme an der Selbstbewertungsgruppe,
- Moderation des Konsens-Prozesses,
- Selbstbewertungsbericht verfassen,
- Unterstützung der Leitung bei der Priorisierung der Maßnahmen und Erstellung des Aktionsplans.

Die Anforderungen an die Fähigkeiten/Kompetenzen der Projektleitung sind hoch. Die Person muss sowohl über ein hohes Maß an Wissen über die eigene Organisation als auch über das CAF-Modell verfügen. Sie muss wissen, wie der Prozess der Selbstbewertung vorangetrieben werden kann. Die Benennung einer geeigneten Projektleitung, die über ein solches Wissen verfügt und das Vertrauen der obersten Führungsebene gleichermaßen genießt wie das der Mitarbeitenden der Organisation, ist eine der Schlüsselentscheidungen der Leitung und kann die Qualität und das Ergebnis der Selbstbewertung beeinflussen.

Manche Organisationen sind mit der Sprache und den Beispielen/Indikatoren des CAF-Modells nicht vertraut.

Sie können diese nicht direkt anwenden, da sie von ihrem Arbeitsalltag zu weit entfernt sind. Wird dieses Problem nicht bereits in der frühen Phase der Auseinandersetzung mit dem Modell gelöst, kann es später im Selbstbewertungsprozess zu einem Hindernis werden. Hilfreich ist hier – neben den später beschriebenen Schulungsmaßnahmen – die „Anpassung“ des Modells an die Sprache der Organisation. Es wird empfohlen, vorab zu prüfen, ob diese Anpassung nicht bereits von einer ähnlichen Organisation durchgeführt wurde und übernommen werden kann.

Schritt 2: Selbstbewertungsprojekt kommunizieren

Nach Festlegung des CAF-Projektes ist es von größter Bedeutung, nun einen Kommunikationsplan zu entwerfen. Er sollte alle Kommunikationsmaßnahmen enthalten, die sich an die Interessengruppen des Projekts, insbesondere jedoch an die mittlere Führungsebene und an die Mitarbeitenden der Organisation richten.

Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor in allen Veränderungsprojekten, wird jedoch ganz besonders wichtig, wenn eine Organisation eine Selbstbewertung durchführt. Wenn der Zweck und die einzelnen Aktivitäten des CAF-Prozesses nicht klar und auf angemessene Weise kommuniziert werden, ist zu befürchten, dass die Selbstbewertung als „nur ein weiteres Projekt“ oder „irgendeine Managementübung“ angesehen wird. Dann besteht das Risiko, dass diese Annahmen zu sich selbst erfüllenden Prophezeiungen werden, da sie zu einer Zurückhaltung der mittleren Führungsebene und der Mitarbeitenden führen und verhindern können, dass diese sich voll und ganz für das Projekt einsetzen.

Wird das CAF-Projekt bereits in einer frühen Phase intensiv kommuniziert, kann bei vielen Beschäftigten und Führungskräften das Interesse an der Mitarbeit in einer Selbstbewertungsgruppe geweckt werden. Im Idealfall sollte die Beteiligung aus persönlicher Motivation erfolgen.

Feedback von CAF-Nutzenden:

Die Bedeutung der Kommunikation für die Übernahme von Verantwortung seitens der Mitarbeitenden wird im Allgemeinen unterschätzt.

Eine wichtige Erkenntnis aus den CAF-Nutzendenbefragungen ist, dass die Nutzenden des CAF-Modells der Meinung waren, sie hätten der Kommunikation mit den Beschäftigten während des CAF-Prozesses nicht den nötigen Stellenwert eingeräumt. Die Lehre daraus ist, dass einer der größten potenziellen Nutzen des CAF-Modells darin liegt, das Bewusstsein für die Bedeutung von Kommunikation, auch innerhalb der Organisation selbst, zu erhöhen. Diese Erkenntnis kann nur praxiswirksam werden, wenn die Leitung und die für die CAF-Selbstbewertung verantwortlichen Personen schon in einem sehr frühen Stadium aktiv werden, um die Mitarbeitenden und die mittlere Führungsebene über Zweck und potenziellen Nutzen der Selbstbewertung zu informieren und sie in den Prozess einzubeziehen.

Motivation sollte das grundlegende Element sein, das die Mitarbeitenden an den Prozess der Selbstbewertung bindet. Sie sollten sich über den Zweck des CAF-Selbstbewertungsprozesses vollkommen im Klaren sein: die Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation. Die Kommunikationspolitik des CAF-Selbstbewertungsprozesses sollte sich darauf konzentrieren, dass das Projekt einen Gewinn für alle Interessengruppen, Mitarbeitenden sowie Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden darstellt.

Klare und verständliche Kommunikation mit allen Interessengruppen während der jeweiligen Projektphasen ist also entscheidend, um einen erfolgreichen CAF-Prozess und erfolgreiche Folgemaßnahmen sicherzustellen. Gemeinsam mit der Leitung der Organisation sollte die Projektleiterin/der Projektleiter diese Politik durchsetzen und sich dabei auf folgende Botschaften konzentrieren:

- inwiefern die Selbstbewertung eine Veränderung bewirken kann,
- warum der Selbstbewertung Priorität eingeräumt wurde,
- wie sie mit der strategischen Planung der Organisation zusammenhängt,
- wie sie mit den sonstigen Bemühungen zur Leistungsverbesserung der Organisation (z. B. als ein erster Schritt) verbunden ist, beispielsweise durch die Umsetzung eines innovativen operativen Reformprogramms.

Der Kommunikationsplan sollte differenziert sein und folgende Elemente berücksichtigen: Zielgruppe, Botschaft, Medium, Absenderin bzw. Absender, Häufigkeit und Instrumente.

Phase 2: Der Selbstbewertungsprozess

Schritt 3: Die Selbstbewertungsgruppe(n) zusammenstellen

Die Selbstbewertungsgruppe sollte die Organisation so gut wie möglich repräsentieren. Normalerweise umfasst sie Vertreterinnen und Vertreter aus verschiedenen Aufgabenbereichen, mit unterschiedlicher Erfahrung und unterschiedlichen Positionen innerhalb der Organisation. Das Ziel ist es, eine Gruppe zusammenzustellen, die in der Lage ist, eine möglichst genaue und detaillierte interne Sicht auf die Organisation einzunehmen.

In bisherigen CAF-Prozessen setzten sich die Gruppen aus fünf bis 20 Teilnehmenden zusammen. Um eine effektive und relativ informelle Arbeitsweise gewährleisten zu können, sind Gruppen mit etwa zehn Teilnehmenden jedoch generell vorzuziehen. Handelt es sich um eine sehr große und komplexe Organisation, könnte es sinnvoll sein, mehr als nur eine Selbstbewertungsgruppe einzurichten. In diesem Fall ist es entscheidend, dass bei der Projektplanung geklärt wird, wie und wann die Gruppen auf geeignete Weise koordiniert werden sollen.

Die Teilnehmenden sollten aufgrund ihres Wissens über die Organisation sowie ihrer persönlichen Fähigkeiten (z. B. analytische und kommunikative Fähigkeiten) ausgewählt werden und nicht nur aufgrund beruflicher Kenntnisse. Sie können auf freiwilliger Basis ausgewählt werden, doch die Projektleiterin bzw. der Projektleiter und die Leitung bleiben für die Qualität, die Vielfalt und die Glaubwürdigkeit der Selbstbewertungsgruppe verantwortlich.

Die projektleitende Person kann auch den Vorsitz in der Selbstbewertungsgruppe übernehmen. Dies kann zur Projektkontinuität beitragen; allerdings muss darauf geachtet werden, dass keine Interessenkonflikte entstehen. Wichtig ist, dass die Vorsitzende bzw. der Vorsitzende der Gruppe das Vertrauen aller Gruppenmitglieder genießt. Nur so ist sie bzw. er in der Lage, Diskussionen auf faire und effektive Weise zu leiten und dadurch sicherzustellen, dass alle Beteiligten etwas zum Prozess beitragen können. Die Vorsitzende bzw. der Vorsitzende kann von der Gruppe selbst bestimmt werden. Ein Sekretariat, das den Vorsitz wirksam unterstützt und die Zusammenkünfte organisiert, ist ebenso wichtig wie gute Besprechungsräume und IT-Unterstützung.

Eine häufig gestellte Frage ist, ob Vertreterinnen und Vertreter der obersten Führungsebene an der Selbstbewertungsgruppe teilnehmen sollten. Dies hängt von der Kultur und Tradition der Organisation ab. Im Fall einer Teilnahme kann die Führungsebene zusätzliche Informationen liefern und die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Verantwortung für die spätere Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen übernimmt, wird erhöht. Darüber hinaus vergrößert sich die Vielfalt der Sichtweisen. Wenn jedoch unwahrscheinlich ist, dass eine solche Teilnahme von der Organisationskultur getragen wird, kann sie die Qualität der Selbstbewertung gefährden. Denn dann besteht die Möglichkeit, dass ein oder mehrere Gruppenmitglieder sich gehemmt und

nicht in der Lage fühlen, ihren Beitrag zu leisten oder offen zu sprechen.

Schritt 4: Die Beteiligten schulen

Information und Schulung der Führungsebene

Es könnte durchaus hilfreich sein, Vertreterinnen und Vertreter der oberen sowie der mittleren Führungsebene und andere Interessengruppen auf freiwilliger Basis in die Selbstbewertungsschulungen einzubeziehen. Denn durch die Teilnahme können sie ihr Wissen über und ihr Verständnis für das Konzept von TQM im Allgemeinen und die Selbstbewertung mit CAF im Besonderen vertiefen.

Information und Schulung der Selbstbewertungsgruppe

Das CAF-Modell sollte der Gruppe vorgestellt und Zweck und Wesen des Selbstbewertungsprozesses erklärt werden. Wurde die projektleitende Person bereits vor dieser Phase geschult, empfiehlt es sich, ihr eine wichtige Rolle bei der Schulung zukommen zu lassen. Neben theoretischen Erklärungen sollte die Schulung auch praktische Übungen enthalten, um den Teilnehmenden die Grundsätze des umfassenden Qualitätsmanagements näherzubringen und auch, um sie den Prozess der Konsensfindung erleben zu lassen. Dies ist deshalb so wichtig, weil diese Konzepte und Verhaltensweisen für die meisten Mitglieder der Gruppe neu sein werden.

Die projektleitende Person sollte der Gruppe eine Liste mit allen wichtigen Dokumenten und Informationen, die für die effektive Bewertung der Organisation erforderlich sind, zur Verfügung stellen. Es wäre möglich, ein Befähigerkriterium und ein Ergebniskriterium gemeinsam zu bewerten. Dadurch gewinnt die Gruppe ein besseres Verständnis dafür, wie die CAF-Selbstbewertung funktioniert. Es muss ein Konsens darüber erzielt werden, wie die Belege für die Stärken sowie für die verbesserungsbedürftigen Bereiche bewertet und wie die Punkte vergeben werden sollen.

In einer weiteren Schulungseinheit, die in der Konsensphase Zeit sparen wird, soll ein gemeinsames Bild der relevanten Interessengruppen der Organisation gewonnen werden, die ein hohes Interesse an deren Aktivitäten haben: Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger, Politikerinnen und Politiker, Zuliefererinnen und Zulieferer, Partnerorganisationen, Führungskräfte und Mitarbeitende. Die wichtigsten Dienstleistungen und Produkte, die an diese

Interessengruppen geliefert bzw. von diesen Interessengruppen erbracht werden, und die Schlüsselprozesse, mit denen diese Lieferungen gesichert werden sollen, sind ebenfalls eindeutig zu bestimmen.

Schritt 5: Selbstbewertung durchführen, Einzelbewertung durchführen

Jedes Mitglied der Selbstbewertungsgruppe wird aufgefordert, unter Verwendung der jeweiligen von der Projektleitung zur Verfügung gestellten Unterlagen und Informationen eine genaue Bewertung der Organisation anhand der einzelnen Kriterien abzugeben. Diese Bewertungen basieren auf dem Wissen der Mitglieder und auf ihren eigenen Arbeitserfahrungen in der Organisation. Die Teilnehmenden schreiben Schlüsselwörter auf, die Stärken und Schwächen belegen. Es wird empfohlen, die verbesserungsbedürftigen Bereiche so genau wie möglich zu beschreiben, um die spätere Auswahl der Verbesserungsvorschläge zu erleichtern. Anschließend sollten die Mitglieder ihre Ergebnisse noch einmal überprüfen und jedem Kriterium gemäß der ausgewählten Bewertungsmethode Punkte zuweisen.

Die Vorsitzende bzw. der Vorsitzende muss während der Einzelbewertung zur Verfügung stehen, um die Fragen der Mitglieder beantworten zu können. Sie bzw. er kann auch die Ergebnisse der Mitglieder als Vorbereitung für die Sitzung zur Konsensfindung koordinieren.

Wie erfolgt die Bewertung?

Die Punktebewertung sollte entsprechend der in dieser Broschüre empfohlenen Methodik erfolgen (siehe Kapitel III). Dabei sollte für jedes einzelne Kriterium eine Einschätzung zu dessen Stärken, Verbesserungsbereichen sowie Maßnahmen zur Weiterentwicklung abgegeben und jeweils eine Punktebewertung durchgeführt werden.

Konsensfindung in der Gruppe

Möglichst rasch nach Durchführung der Einzelbewertungen sollte die Gruppe zusammentreffen und sich auf die Stärken, die verbesserungsbedürftigen Bereiche und die Punktebewertung der einzelnen Kriterien einigen. Der Dialog- und Diskussionsprozess ist notwendig, ja sogar ein unerlässlicher Bestandteil der Lernerfahrung, um einen Konsens zu erzielen. Dabei ist es äußerst wichtig, zu verstehen, warum bei der Bewertung der Stärken und Schwächen sowie bei der Punkteverteilung Unterschiede bestehen.

Die Abfolge, in der die neun Themenfelder bewertet werden, kann von der Selbstbewertungsgruppe festgelegt werden. Es ist nicht nötig, eine genaue Reihenfolge einzuhalten.

Die Konsensfindung

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

1. Präsentation der Belege zu den von den einzelnen Teilnehmenden identifizierten Stärken und verbesserungsbedürftigen Bereichen für jedes Kriterium.
2. Erzielen eines Konsenses über die Stärken und verbesserungsbedürftigen Bereiche. Dies geschieht üblicherweise nach Berücksichtigung aller zusätzlichen Belege oder Informationen.
3. Präsentation der von den einzelnen Mitgliedern für jedes Kriterium vergebenen Punkte.
4. Konsensfindung über die endgültige Punktebewertung.

Feedback von CAF-Nutzenden:

Der Mehrwert von Diskussionen

Meist wird nach den Diskussionen im Selbstbewertungsworkshop ein Konsens erzielt. Die Diskussion selbst wird dabei oft als der wahre Mehrwert der Selbstbewertung angesehen: Wird ein Konsens erzielt, ist das Ergebnis mehr als nur die Summe der einzelnen Meinungen. Es spiegelt die gemeinsame Sichtweise einer repräsentativen Gruppe wider und geht damit über die subjektiven Einzelmeinungen hinaus, die so korrigiert werden. Die Veranschaulichung durch Belege und die Darstellung des Hintergrunds verschiedener Ansichten über Stärken und Schwächen werden oft als wichtiger erachtet als die vergebenen Punkte.

Eine gründliche Vorbereitung durch die Vorsitzende bzw. den Vorsitzenden (z. B. Sammlung wichtiger Informationen, Koordinierung der einzelnen Bewertungen) kann den reibungslosen Ablauf der Sitzungen gewährleisten und viel Zeit sparen.

Die Vorsitzende bzw. der Vorsitzende trägt die Verantwortung für den Prozess und spielt eine Schlüsselrolle bei der Erzielung eines Gruppenkonsenses. In allen Fällen sollte die Diskussion auf Grundlage eindeutiger Belege für die durchgeführten Maßnahmen und die erzielten Ergebnisse erfolgen. Das CAF-Modell beinhaltet eine Liste von Beispielen, die bei der Ermittlung geeigneter Belege helfen sollen. Diese Liste ist nicht vollständig, und es ist auch nicht nötig, alle möglichen Belege in die Bewertung einzubeziehen, sondern nur jene, die für die jeweilige Organisation relevant sind. Die Gruppe ist aufgefordert, zusätzliche Beispiele zu finden, die ihrer Meinung nach für die Organisation von Bedeutung sind.

Der Zweck der Beispiele besteht darin, den Inhalt der Kriterien detaillierter zu beschreiben, um

- zu erkunden, inwiefern die Verwaltung den im Kriterium festgelegten Anforderungen genügt,
- bei der Ermittlung von Belegen zu unterstützen,
- als Muster guter Praxis für den jeweiligen Bereich zu dienen.

Dauer der Selbstbewertung

Vergleicht man Realität und Wunschvorstellung und zieht auch die verschiedenen Befragungen zurate, ergibt sich, dass zwei bis drei Tage eher zu kurz sind, um eine verlässliche Selbstbewertung durchzuführen. Zehn oder mehr Tage hingegen erscheinen als zu lang. Es ist schwierig, einen idealen Zeitplan für eine CAF-Selbstbewertung vorzugeben, da viele Faktoren zu berücksichtigen: die Führungsziele, die zur Verfügung stehende Zeit und Erfahrung sowie die vorhandenen Ressourcen, die Verfügbarkeit der Daten, die Zeit und Information der Interessengruppen sowie politische Zwänge. Dennoch ist in der Mehrzahl der

Organisationen eine Dauer von bis zu fünf Tagen die Regel. In diesem Zeitraum finden eine Einzelbewertung und ein oder mehrere Treffen zur Konsensfindung statt.

Die überwiegende Mehrheit der Organisationen hat den gesamten CAF-Anwendungsprozess, einschließlich Vorbereitung, Selbstbewertung, Schlussfolgerungen und Festlegung eines Aktionsplans, innerhalb von drei Monaten abgeschlossen.

Drei Monate scheint ein idealer Zeitraum zu sein, um sich gezielt auf dieses Projekt zu konzentrieren. Wird mehr Zeit benötigt, so erhöht sich das Risiko, dass die Motivation sowie das Interesse aller Beteiligten abnehmen. Außerdem könnte sich die Situation zwischen dem Beginn und dem Ende des Selbstbewertungsprozesses verändert haben. In einem solchen Fall wären die Bewertung und die Punktevergabe nicht mehr richtig. Das ist sogar sehr wahrscheinlich, da es sich bei der Verbesserung einer Organisation anhand einer CAF-Bewertung um einen dynamischen, fortlaufenden Prozess handelt. Eine Aktualisierung der Daten und Informationen ist Bestandteil dieses Prozesses.

Schritt 6: Selbstbewertungsbericht verfassen

Ein typischer Selbstbewertungsbericht sollte die Struktur des CAF-Prozesses (wie in Tabelle A beschrieben) beibehalten und zumindest aus den folgenden Elementen bestehen:

- Die Stärken und verbesserungsbedürftigen Bereiche für jedes Kriterium, belegt durch Dokumente und Belege,
- Eine Punktebewertung gemäß der Bewertungsskala,
- Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen.

Um den Bericht als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen nutzen zu können, ist es entscheidend, dass die oberste Führungsebene den Selbstbewertungsbericht offiziell akzeptiert und

im Idealfall unterstützt und befürwortet. Bei einem gut funktionierenden Kommunikationsprozess dürfte das kein Problem sein. Die oberste Führungsebene sollte ihre Zusage zur Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen dann erneut bestätigen. Zu diesem Zeitpunkt ist es auch wichtig, die wesentlichen Ergebnisse an die Mitarbeitenden der Organisation und an andere beteiligte Interessengruppen zu kommunizieren.

Phase 3: Aktionsplan und Priorisierung

Schritt 7: Aktionsplan entwickeln

Um den Zweck der CAF-Anwendung zu erfüllen, muss der Selbstbewertungsprozess über den Selbstbewertungsbericht hinausgehen. Seine direkte Folge muss die Erstellung eines Aktionsplans auf Basis der Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen sein.

Dieser Aktionsplan ist eines der wichtigsten Ziele einer CAF-Selbstbewertung und auch das Mittel, das wichtige Informationen für die strategische Planung der Organisation liefert. Es muss sich dabei um einen umfassenden Plan für die Verbesserung der gesamten Organisation handeln. Kernfunktionen des Aktionsplans sind:

- Er stellt eine umfassende systematische Aktionsplanung für das gesamte Funktionspektrum der Organisation dar.
- Er ist ein Ergebnis des Selbstbewertungsberichts, d. h. er basiert auf den von der Organisation selbst zur Verfügung gestellten Belegen und Daten und – was wesentlich ist – auf den Sichtweisen der Mitarbeitenden der Organisation.
- Er baut auf den Stärken auf, behandelt die Schwächen der Organisation und geht auf jede einzelne mit passenden Verbesserungsmaßnahmen ein.

Feedback von CAF-Nutzenden:

Zu wenige Messungen

Viele Organisationen stießen während ihrer ersten CAF-Anwendung auf Hindernisse. Der Mangel an Messungen stellte offensichtlich in vielen öffentlichen Organisationen, die zum ersten Mal eine Selbstbewertung durchführten, das größte Problem dar und führte oft zur Einrichtung von Messsystemen als erste Verbesserungsmaßnahme.

Verbesserungsbedürftigen Bereichen Prioritäten zuweisen

Bei der Erstellung des Aktionsplans sollte die Führungsebene einen strukturierten Ansatz wählen, in dessen Rahmen folgende Fragen gestellt werden:

- Wo sehen wir unsere Organisation in Bezug auf ihre Gesamtvision und ihre Strategie in zwei Jahren?
- Welche Maßnahmen sind erforderlich, um diese Ziele zu erreichen (Strategie/ Definition der Aufgaben)?

Der Prozess der Erstellung eines Aktionsplans könnte wie folgt strukturiert werden: Die Führungsebene – in Absprache mit den betroffenen Interessengruppen – (z. B. Mitglieder der Selbstbewertungsgruppe)

- sammelt Ideen für Verbesserungen aus dem Selbstbewertungsbericht und ordnet diese Verbesserungsvorschläge übergeordneten Themen zu,
- analysiert die verbesserungsbedürftigen Bereiche und die vorgeschlagenen Ideen und formuliert dann Verbesserungsmaßnahmen, die den strategischen Zielen der Organisation gerecht werden,
- reiht die Verbesserungsmaßnahmen unter Anwendung der vereinbarten Kriterien nach ihrer Priorität, indem sie deren Auswirkung (gering, mittel, stark) auf die verbesserungsbedürftigen Bereiche bewertet, zum Beispiel:
 - strategisches Gewicht der Maßnahme (eine Kombination der Auswirkungen auf die Interessengruppen, der Auswirkungen auf die Ergebnisse der Organisation und interne/externe Sichtbarkeit),
 - Umsetzbarkeit der Maßnahme (Schwierigkeitsgrad, erforderliche Ressourcen und Geschwindigkeit der Umsetzung)

- weist jeder einzelnen Maßnahme einen Verantwortlichen sowie einen Zeitplan und Meilensteine zu und ermittelt die erforderlichen Ressourcen.

Es kann sich als nützlich erweisen, die laufenden Verbesserungsmaßnahmen mit der CAF-Struktur zu verbinden, um einen klaren Überblick zu behalten.

Eine Möglichkeit der Schwerpunktsetzung wäre eine Kombination aus der Punktebewertung per Themenfeld oder Kriterium. Dadurch würde gleichzeitig eine Vorstellung von den Leistungen der Organisation in allen Bereichen sowie ihrer strategischen Schlüsselziele vermittelt.

Empfehlungen

Zwar steht eine Selbstbewertung nach dem CAF-Modell am Anfang einer längerfristigen 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 zeigt, dass sich die Zeit und Mittel für Schulungen unmittelbar auszahlen. Ferner wird dadurch ein Anreiz geschaffen, weiterzumachen – Erfolg bringt Erfolg.

Es empfiehlt sich, jene Mitarbeitenden, die an der Selbstbewertung aktiv beteiligt waren, in die Planung und Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen einzubeziehen. Dies ist in der Regel eine persönliche Bereicherung für sie, steigert ihr Selbstvertrauen und verbessert ihre Arbeitsmoral. Sie könnten auch zu Botschafterinnen und Botschaftern für weitere Verbesserungsinitiativen werden.

Im besten Fall sollte der aus der Selbstbewertung resultierende Aktionsplan in den strategischen Planungsprozess der Organisation einfließen und zu einem Teil der Gesamtsteuerung der Organisation werden.

Die Mitglieder der Selbstbewertungsgruppen (SBG)

Die Mitglieder der SBG haben, oft zusätzlich zu ihrer normalen täglichen Arbeit, viel Energie investiert. Zu Beginn ihrer Tätigkeit in der SBG sind sie häufig skeptisch, was den Sinn ihrer Aufgabe, das Engagement der Führungsebene, die Gefahren von Offenheit und Ehrlichkeit etc. betrifft. Haben sie nach einiger Zeit erkannt, dass das Projekt ernst genommen wird, steigt ihre Motivation, und sie entwickeln sogar einen gewissen Enthusiasmus; am Ende übernehmen sie die volle Verantwortung für die Ergebnisse. Sie haben das Potenzial, zu den motiviertesten Kandidatinnen und Kandidaten für die Verbesserungsteams zu gehören und sollten dementsprechend behandelt werden.

Schritt 8: Aktionsplan kommunizieren

Wie bereits zuvor erwähnt, ist Kommunikation einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für eine Selbstbewertung und die darauffolgenden Verbesserungsmaßnahmen. Kommunikationsmaßnahmen müssen der richtigen Zielgruppe die richtige Information über geeignete Medien im passenden Moment zur Verfügung stellen – nicht nur vor oder während, sondern auch nach der Selbstbewertung.

Jede Organisation sollte individuell entscheiden, ob sie den Selbstbewertungsbericht offen zugänglich machen möchte. Erfahrungsgemäß ist es aber günstig, die gesamte Belegschaft über die Ergebnisse der Selbstbewertung, d. h. die Hauptkenntnisse aus der Selbstbewertung, die Gebiete, in denen Maßnahmen am dringendsten erforderlich sind, und über die geplanten Verbesserungsmaßnahmen, zu informieren. Geschieht dies nicht, geht möglicherweise die Chance verloren, eine geeignete Plattform für Veränderungen und Verbesserungen zu schaffen.

Es wird vorgeschlagen, in jeder Kommunikation über Ergebnisse jene Dinge hervorzuheben, die in einer Organisation gut funktionieren, und zu beschreiben, wie die Organisation beabsichtigt, sich noch weiter zu verbessern. Es gibt viele Beispiele von Organisationen, die ihre Stärken als gegeben annehmen und sich gar nicht bewusst sind, wie wichtig es ist, Erfolge zu feiern.

Schritt 9: Aktionsplan umsetzen

Wie in Schritt 7 beschrieben, ist die Formulierung des nach Prioritäten gegliederten Aktionsplans sehr wichtig. Viele der Beispiele im CAF-Modell können als ein erster Schritt in Richtung Verbesserungsmaßnahmen gesehen werden.

Bestehende vorbildliche Praktiken und Steuerungsinstrumente können den verschiedenen Kriterien des CAF zugeordnet werden.

Die Umsetzung dieser Verbesserungsmaßnahmen sollte auf Grundlage eines passenden und einheitlichen Ansatzes einschließlich eines Beobachtungs- und Bewertungsprozesses erfolgen. Dabei sind auch Fristen und erwartete Ergebnisse zu klären sowie Verantwortliche für jede Maßnahme zu ernennen. Im Falle komplexer Maßnahmen empfiehlt es sich, über Alternativen nachzudenken.

Jeder Qualitätsmanagementprozess beinhaltet idealerweise die regelmäßige Beobachtung der Umsetzung und der Bewertung der *Outputs* und *Outcomes*. Durch die Beobachtung ist es möglich, im Laufe der Umsetzung und der nachfolgenden Evaluierung (Ergebnisse und Wirkungen) zu überprüfen, was vom ursprünglich Geplanten erreicht wurde und wie sich dies auswirkt und die Planung ggf. anzupassen. Eine Verbesserung ist nur möglich, wenn Wege gefunden werden, um die Auswirkungen der Maßnahmen messen zu können (Leistungsindikatoren, Erfolgskriterien etc.). Organisationen könnten zur Steuerung ihrer Verbesserungsmaßnahmen den PDCA-Zyklus anwenden. Um in vollem Maße von den Verbesserungsmaßnahmen zu profitieren, sollten diese in die regulären Abläufe der Organisation eingebunden werden.

Auf Grundlage der Selbstbewertung nach dem CAF-Modell entwickeln immer mehr Länder Zertifizierungen. Die CAF-Selbstbewertung kann auch zu einer Anerkennung im Rahmen der EFQM® *Levels of Excellence* (www.efqm.org) führen.

Die Umsetzung der nach der CAF-Selbstbewertung erstellten Aktionspläne ermöglicht die ständige Anwendung von Führungsinstrumenten wie der *Balanced Scorecard*, Erhebungen der Kundinnen- und Kunden- sowie Mitarbeitendenzufriedenheit, Leistungsmanagementsysteme etc.

Schritt 10: Nächste Selbstbewertung planen

Folgt man bei der Umsetzung des Aktionsplans dem PDCA-Zyklus, so bedeutet das, dass eine weitere CAF-Selbstbewertung folgen muss.

Nachdem der Aktionsplan formuliert und mit der Umsetzung der Veränderungen begonnen wurde, ist unbedingt sicherzustellen, dass die Veränderungen eine positive Wirkung haben und sich nicht negativ auf zuvor gut funktionierende Bereiche innerhalb der Organisation auswirken. Manche Organisationen haben regelmäßige Selbstbewertungen in ihren Planungsprozess aufgenommen, d. h. ihre Bewertungen werden so terminiert, dass die Ergebnisse bei der jährlichen Festlegung der Ziele und der Beantragung von Finanzmitteln berücksichtigt werden können.

Die Bewertungsskalen des CAF-Modells sind einfache, aber leistungsfähige Werkzeuge, um die laufenden Fortschritte bei der Umsetzung des Aktionsplans zu bewerten.

5 Externes Feedback zum CAF – Das CAF-Gütesiegel

Organisationen des öffentlichen Sektors, die das CAF-Modell umgesetzt und einen CAF-Selbstbewertungsbericht sowie Aktionsplan verfasst haben, können sich anschließend innerhalb von 6 bis 12 Monaten um das CAF-Gütesiegel („Effective CAF User“) bewerben. Das BMI ist Eigentümer des Gütesiegels für deutsche Behörden. Anträge zum Bewerbungsverfahren können über das BMI (Arbeitsgruppe DV 1) gestellt werden.

Das **externe Feedback-Verfahren** für CAF soll Folgendes erfüllen:

- Die Qualität der CAF-Umsetzung und die Auswirkung auf die Organisation unterstützen.
- Ermitteln, ob die Organisation die Werte des *Total Quality Management* infolge der CAF-Anwendung integriert hat.
- Innerhalb der Organisation die Begeisterung für kontinuierliche Verbesserungen unterstützen und erneuern.
- „Peer Reviews“ und *Benchlearning* fördern sowie
- Organisationen belohnen, die sich auf den Weg der kontinuierlichen Verbesserung begeben haben.

Hierfür wurde das 3-Säulen-Modell entwickelt.

Säule 1: Der Selbstbewertungsprozess

Die Qualität der Selbstbewertung dient als Ausgangspunkt für den Erfolg zukünftiger Verbesserungen. In der ersten Säule für das externe Feedback zu CAF wird die Qualität des Selbstbewertungsprozesses analysiert.

Säule 2: Der Verbesserungsprozess

In der zweiten Säule für das externe Feedback zu CAF werden die Planungsvorgänge und der Prozess für die Umsetzung des CAF-Aktionsplans beleuchtet.

Säule 3: Die TQM-Reife der Organisation

Das CAF-Modell zielt unter anderem darauf ab, Organisationen des öffentlichen Sektors näher an die acht Exzellenzgrundsätze zu bringen. Daher betrifft die Bewertung die von der Organisation infolge der Selbstbewertungsergebnisse und des Verbesserungsprozesses erzielte Reife.

Externe CAF-Feedback-Expertinnen und -Experten

Qualifizierte externe CAF-Feedback-Expertinnen und -Experten sind als Bewertende eingesetzt. Sie analysieren die vorgelegten Dokumente der Antragstellerin oder des Antragstellers, befragen relevante Stakeholder/Interessengruppen bei der CAF-Umsetzung und führen Ortsbesuche durch. Auf Grundlage der gesammelten Erkenntnisse wird das Feedback formuliert und eine Entscheidung zur Erteilung des CAF-Gütesiegels getroffen. Dies sind die Hauptaufgaben der externen CAF-Feedback-Expertinnen und -Experten:

- Analyse der CAF-Umsetzung der Exzellenzgrundsätze in der Organisation,
- Feedback und Empfehlungen zur CAF-Umsetzung,
- Die Begeisterung für CAF innerhalb der Organisation unterstützen und erneuern.

Um als externe CAF-Feedback-Expertinnen und -Experten eingesetzt werden zu können, müssen Bewerberinnen und Bewerber an nationalen oder europäischen Schulungsprogrammen teilnehmen.

Wer mehr über das **externe Feedback-Verfahren** und seine Leitlinien erfahren möchte, erhält Informationen auf den CAF-Websites <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/> und <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/verwaltungsmodernisierung/qualitaetsmanagement/caf/caf-node.html>, www.orghb.de, www.bmi.bund.de sowie <https://www.kgst.de/projekt-kommunales-caf-zentrum>. Die Leitlinien garantieren organisierte Bewertungsprozesse und einen einheitlichen europäischen Standard bei der Vergabe des CAF-Gütesiegels.

6 CAF-GLOSSAR

A

Agilität

Agilität bezeichnet die „Fähigkeit einer Organisation, schnell auf Veränderungen einzugehen und die eigene Organisation rasch auf diese neuen Herausforderungen auszurichten. In der Praxis bedeutet dies eine schnelle Anpassung an wirtschaftliche und ökologische Veränderungen in produktiver und effizienter Art und Weise. Die Fähigkeit lässt sich durch innovative Scrum-, Kanban-, Lean- und Designmethoden und ein „agiles Mindset“ auf Führungs- und Mitarbeiterebene erreichen bzw. durch gezielte Schulungsmaßnahmen fördern.

Aktionsplan

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

Audit

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

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

Auswirkungen (Impact)

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

Automatisierung

Die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an die öffentliche Verwaltung sind in Zeiten der Digitalisierung hoch. Sie verlangen Dienstleistungen, die jederzeit verfügbar sind, die Anforderungen der einzelnen Person erfüllen und schnell abgewickelt werden. Um die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger zu erfüllen, ihren Zeitaufwand zu senken und die Bearbeitungsdauer zu reduzieren, ist eine umfassende Automatisierung der Prozesse in der öffentlichen Verwaltung eine unerlässliche Voraussetzung. Außerdem ist eine Automatisierung die Grundlage für den Ausbau der Digitalisierung.

Die Kernfrage, die sich bei der Automatisierung der öffentlichen Verwaltung stellt, ist, welche Dienstleistungen automatisch und ohne persönlichen Kontakt erbracht werden können (z. B. Datenverarbeitung, automatisierte Anträge).

B

Barrierefreiheit

Barrierefreiheit bedeutet, dass der Zugang zu öffentlichen Organisationen, Gebäuden, Plätzen, Arbeitsstätten, Freizeitangeboten usw. für alle Personen ohne fremde Hilfe gleichermaßen erfolgen kann.

Balanced Scorecard

Die *Balanced Scorecard* (BSC) ist eine Methode, mit der anhand verschiedener quantitativer Messungen der Erfolg einer Organisation bei der Umsetzung ihrer Aufgaben und strategischen Ziele bewertet wird. Die Messungen beziehen sich auf vier Aspekte: Innovation und Lernen (Mitarbeitendenführung), interne Prozesse, Kundinnen und Kunden, Finanzen. Die Kennzahlen/Messwerte für jeden Aspekt stehen in Ursache-Wirkung-Beziehung zueinander (gute Kennzahlen/Messwerte bei den Ursachen führen zu guten Messwerten bei den Ergebnissen). Diese Beziehungen beruhen auf Annahmen, die einer ständigen Überwachung bedürfen.

Die BSC kann für das Management ein nützliches Kommunikationsinstrument sein, um Mitarbeitende und andere Interessierte über den

Umsetzungsstand des Strategieplans zu informieren. Die *Balanced Scorecard* wird in Europa zunehmend auch im öffentlichen Sektor genutzt. Für die CAF-Selbstbewertung kann sie als wichtige Datenquelle fungieren.

Belege

Informationen, die eine Aussage oder eine Tatsache untermauern. Belege sind eine wesentliche Grundlage für eine stichhaltige Schlussfolgerung oder für ein Urteil.

Benchlearning

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

Benchmarking

Eine *Benchmark* ist eine gemessene Leistung auf hohem Qualitätsniveau (auch als „Klassenbeste“ bezeichnet, s. *Best/Good/Inspiring Practice* unten), eine Bezugsgröße oder ein quantitativer Standard für Vergleiche, ein Leistungsniveau, das für einen bestimmten Prozess als Spitzenleistung anerkannt wird. Es gibt für diesen Begriff zahlreiche Definitionen, doch im Kern bedeutet er „sich mit anderen zu vergleichen“. „Ziel des *Benchmarking* ist es, aus den Erkenntnissen der Vergleiche mit anderen Organisationen zu lernen“ (Quelle: *European Benchmarking Code of Conduct/Europäischer Benchmarking-Verhaltenskodex*).

Beschwerdemanagement

Bezieht sich auf eine systematische Bearbeitung von Kundinnen- und Kundenbeschwerden. Ziele des Beschwerdemanagements sind es, die Beziehungen zu Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden zu optimieren und die Qualitätssicherung zu gewährleisten.

Best/Good/Inspiring Practice

Überdurchschnittliche Leistungen, Methoden oder Vorgehensweisen, die zu außergewöhnlich guten Ergebnissen führen. Mit „*Best Practice*“ werden Vorgehensweisen von Organisationen bezeichnet, die aufgrund von Leistungsvergleichen (*Benchmarking/Benchlearning*) als besonders innovativ und/oder interessant angesehen wer-

den. Da schwer zu definieren ist, was der beste erreichbare Zustand ist, ist der Begriff „*Good Practice*“ oder „*Inspiring Practice*“ vorzuziehen.

Big Data

Daten gelten als Rohstoff des 21. Jahrhunderts. Wirtschaft und Staaten erhoffen sich dadurch u. a. neue Impulse für Wirtschaftswachstum und einen Mehrwert für die Gesellschaft. *Big Data* lässt sich anhand von drei zentralen Punkten charakterisieren: Datenmenge, Datenvielseitigkeit und Datengeschwindigkeit. Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung in nahezu allen Bereichen der Gesellschaft nimmt der Umfang von allgemein verfügbaren Daten zu. Die Analyse von *Big Data* liefert vielschichtige Einblicke und deckt mögliche Trends auf, z. B. in den Bereichen öffentliche Sicherheit, Dienstleistungen von allgemeinem Interesse und Gesellschafts- und Innovationspolitik.

Bottom-up

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

Brainstorming

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

Bürgerin bzw. Bürger/Kundin bzw. Kunde

Die Begriffe Bürgerin bzw. Bürger und Kundin bzw. Kunde umschreiben das komplexe Verhältnis zwischen der Verwaltung und den Nutzenden öffentlicher Dienstleistungen sowie sämtlichen Mitgliedern der Gesellschaft, die als Bürgerinnen und Bürger und Steuerzahlende ein berechtigtes Interesse an diesen Dienstleistungen und deren Ergebnissen haben.

Business Process Reengineering (BPR)/ Neugestaltung von Geschäftsprozessen

Die Grundidee hinter BPR ist eine vollständige Neugestaltung eines Prozesses, um neue Chancen nutzen oder die Weichen für einen wichtigen Weiterentwicklungsschritt stellen zu können. Sobald dieser neue Prozess umgesetzt wurde, kann die kontinuierliche Verbesserung dieses Prozesses fortgesetzt werden.

C

Change Management

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

Ein effektives *Change Management* verlangt Führungsstärke, transparente Kommunikation und klare Strukturen. Daher sind verschiedene Instrumente und Ansätze erforderlich, um Veränderungsbestrebungen und die Umsetzung von Veränderungszielen anzuregen, z. B. Projektmanagement, Innovationszyklen, Einsatz von *Change-Agents*, Benchmarking und *Benchmarking*, Pilotprojekte, Überwachung, Berichte und Umsetzung von PDCA.

Coaching

Coaching ist eine ziel- und lösungsorientierte Beratungsform zur professionellen Unterstützung von Fachleuten und Führungskräften. Ziel ist die Weiterentwicklung der Führungskompetenzen und die Anpassung an veränderte Anforderungen. *Coaching* dient vorrangig dazu, selbstbestimmte, realistische Ziele zu erreichen, die für die Weiterentwicklung der gecoachten Person (z. B. Führungskraft, Fachkraft) von Bedeutung sind. Hauptaugenmerk liegt auf der Förderung von Selbstreflexion und Selbstbewusstsein.

Collaboration Tools

Collaboration Tools sind IT-basierte Werkzeuge, mit deren Hilfe verschiedene Personen gleichzeitig an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten und sich strukturiert austauschen können.

Compliance

Unter dem Begriff wird im Allgemeinen die Einhaltung von Gesetzen, Regeln und spezifischen Anforderungen verstanden. In einer privatwirtschaftlichen Umgebung wird dieser Bereich der Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften, Regeln und Richtlinien häufig als „*Corporate Compliance*“ bezeichnet.

Controlling

Controlling bezeichnet eine wichtige Funktion des Managementsystems mit seinen Kernaufgaben Planung, Anleitung und Kontrolle von Organisationsbereichen. In der Praxis unterscheidet man zwischen operativem *Controlling* und strategischem *Controlling*.

Als *operatives Controlling* bezeichnet man das Management des Haushalts und der öffentlichen Leistungen. Es gewährleistet, dass die öffentliche Organisation wirtschaftlich erfolgreich arbeitet. Im *strategischen Controlling* werden die politischen, rechtlichen, demographischen, technischen, gesellschaftlichen, ökologischen und sonstigen Rahmenbedingungen analysiert. Es stellt sicher, dass die Produkte/Dienstleistungen und Leistungsergebnisse der öffentlichen Organisation die Anforderungen erfüllen sowie auf Veränderungen der Nachfrage entsprechend eingehen können.

Corporate Social Responsibility

Unter dem Begriff versteht man die Selbstverpflichtung privatwirtschaftlicher und öffentlicher Organisationen, gemeinsam mit den Mitarbeitenden, deren Angehörigen, den Gemeinschaften vor Ort und der Gesellschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung und somit zu einer höheren Lebensqualität beizutragen. Ziel ist es, für die Organisation und die Gesellschaft gleichermaßen Vorteile zu schaffen.

Crowdfunding

Nutzung einer Plattform, über die (in der Regel über das Internet) finanzielle Mittel für ein Projekt oder Vorhaben innerhalb einer großen Personengruppe gesammelt werden, wobei die einzelnen Personen meist nur geringe Summen beitragen.

Cybersicherheit

Schutz von Systemen, die mit dem Internet verbunden sind. Dies umfasst den Schutz von Hardware, Software und Daten vor Cyberangriffen als auch die physische Sicherheit von IT-Infrastruktur. Maßnahmen zur Cybersicherheit werden von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen eingesetzt, um unberechtigte Zugriffe auf Rechenzentren oder andere computer-gestützte Systeme zu verhindern.

D

Data Analytics

Data Analytics beschreibt die Tätigkeit, aus einer Fülle an Informationen Erkenntnisse und Zusammenhänge herauszufiltern, um daraus entscheidungsrelevante Informationen zu gewinnen.

Datensicherheit

Datensicherheit bezeichnet die Einflussmöglichkeit einer Organisation oder einer Einzelperson darauf, ob Daten in einem Computersystem mit Dritten geteilt werden dürfen oder nicht. Datensicherheit hat das technische Ziel, Daten jeglicher Art in ausreichendem Maße gegen Verlust, Manipulation und andere Bedrohungen zu sichern.

Datenschutz

Der Prozess, mit dem Datenschutzrisiken für Einzelpersonen bei der Datenverarbeitung erkannt und minimiert werden, muss sorgfältig bewertet werden. Um die Einhaltung der neuen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) innerhalb der Europäischen Union zu gewährleisten, ist eine Datenschutz-Folgeabschätzung zu empfehlen, bei der die Risiken für Einzelpersonen erkannt und bewertet werden.

Ein/e Datenschutzbeauftragte/r (DSB) erfüllt Sicherheitsaufgaben, die von der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) vorgeschrieben sind. Datenschutzbeauftragte sind für die Datenschutzstrategie der Organisation und ihre Umsetzung verantwortlich, damit die Einhaltung der Vorgaben laut DSGVO gewährleistet ist.

Digitalisierung/digitale Transformation

Im technischen Sinne beschreibt die Digitalisierung den Prozess der Umwandlung analoger Informationen in digitale, computerlesbare Daten. Vor dem Hintergrund rasanter Entwicklungen im Bereich Computertechnologie, Internet und soziale Medien verändert die Digitalisierung die gesamte Gesellschaft, Unternehmen und öffentliche Dienstleistungen auf zahllosen Gebieten. Organisationen des öffentlichen Sektors müssen ihre Mitarbeitenden darauf vorbereiten, die Vorteile der Digitalisierung bei der Lösung von Problemen und bei der Ermittlung effektiverer Wege zur Erbringung von Dienstleistungen zu nutzen. Zu den Maßnahmen in diesem Bereich zählen u. a. die Festlegung einer Digitalisierungsstrategie, Schulungen, Leitlinien zum Datenschutz, Benennung von Datenschutzbeauftragten u.v.m.

Digitale Kompetenzen beziehen sich auf die souveräne und kritische Nutzung aller Digitaltechnologien zur Information, Kommunikation und Behebung einfacher Probleme.

Mit dem Begriff der digitalen Transformation und Innovation wird ein Prozess zur Einbindung digitaler Instrumente und Methoden in die Organisation bezeichnet. Herkömmlicherweise wurde der digitale Faktor bei diesen bisher nicht berücksichtigt oder sie haben nicht mit der Entwicklung von Digitaltechnologien schrittgehalten. In der Praxis müssen bei der digitalen Transformation im öffentlichen Sektor auch der öffentliche Zweck sowie zusätzliche Faktoren berücksichtigt werden, wie z. B. Eigentum und Einbindung öffentlicher Daten (vor allem Personendaten), Datensicherheit und -schutz, Erreichbarkeit digitaler Dienstleistungen für jede/n und öffentliche Digitalkompetenz.

DSGVO

Die Abkürzung DSGVO steht für die Datenschutzgrundverordnung. Die DSGVO trat 2018 in Kraft und soll die Gesetze zum Schutz personenbezogener Daten von Einzelpersonen auf den neuesten Stand bringen. Die DSGVO ist der neue Rahmen für Datenschutzgesetze in Europa.

E

Effektivität

„Die richtigen Dinge tun.“ Die Effektivität ist das Verhältnis zwischen einem festgelegten Ziel und den erreichten Auswirkungen, der erzielten Wirkung oder dem Ergebnis.

Effizienz

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

EFQM

European Foundation for Quality Management (Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement).

E-Government

Die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) in der öffentlichen Verwaltung trägt in Kombination mit der Organisationsentwicklung und der Entwicklung neuer Fähigkeiten zur Verbesserung öffentlicher Dienstleistungen und demokratischer Prozesse bei und stärkt so die Unterstützung für die öffentliche Verwaltung insgesamt.

E-Government wird als wirksamer Faktor für die bessere und effizientere Gestaltung der öffentlichen Verwaltung betrachtet. Es kann die Entwicklung und Umsetzung öffentlicher Programme fördern und mit widersprüchlichen Erwartungen umgehen (z. B. mehr und bessere Dienstleistungen erbringen, dabei aber weniger Ressourcen einsetzen).

E-Learning

E-Learning bezieht sich auf alle Formen des Lernens mit elektronischen oder digitalen Medien zur Präsentation und Vermittlung von Lerninhalten und zur Unterstützung der Kommunikation und Interaktion zwischen Personen.

Empowerment (Stärkung der Eigenverantwortung)

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

Ergebnis (Output)

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

Erhebung

Sammlung von Daten über Meinungen, Haltungen oder das Wissen von Einzelpersonen oder Gruppen. Oft umfasst die Erhebung einen Querschnitt der Gesamtbevölkerung.

Erreichbarkeit

Die Erreichbarkeit öffentlicher Einrichtungen ist eine wesentliche Voraussetzung für einen allgemeinen Zugang zu hochwertigen öffentlichen Dienstleistungen. Gut erreichbare Organisationen zeichnen sich durch folgende Aspekte aus: Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln, barrierefreier Zugang, transparente Öffnungszeiten und Wartezeiten, Bürgerservicezentren und *One-Stop-Shops*, einfache Sprache und verständliche Informationen etc. Hierzu zählt auch die digitale Erreichbarkeit, z. B. barrierefreie Websites, Apps etc.

Ethik

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

E-Tool (elektronisches Instrument)

Als *E-Tool* werden computer- oder internetbasierte Instrumente bezeichnet, die eine Aufgabe erleichtern, beschleunigen oder effizienter gestalten.

Evaluierung

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

Exzellenz

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

F

Flexible Denkmuster

Ein „flexibles Denkmuster“ oder „agiles *Mindset*“ unterstützt dabei, Veränderungen zu verstehen, die sich u. a. aus der Digitalisierung ergeben und diesbezüglich Maßnahmen ergreifen. Die wichtigsten Elemente eines agilen *Mindsets* sind:

- Fehler werden verstanden und als Chance zum Lernen begriffen.
- Perfektion wird nicht von Anfang an erwartet.
- Der Kundinnen- bzw. Kundennutzen steht im Mittelpunkt.
- Kooperatives Lernen mit der Kundin oder dem Kunden ist Teil des Ansatzes.

Ein agiles *Mindset* ist zum einen eine Frage der Einstellung, zum anderen ein innovativer Ansatz zum Vorantreiben der Reform öffentlicher Verwaltungen im Zeitalter der Digitalisierung.

Follow-up

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

Frist

Zeitraum, innerhalb dessen Maßnahmen gesetzt und Ergebnisse erzielt werden sollen.

kurzfristig

Üblicherweise kürzer als ein Jahr.

mittelfristig

Üblicherweise zwischen einem und fünf Jahren.

langfristig

Üblicherweise länger als fünf Jahre.

Führung (Leadership)

Was Führungskräfte tun, um die Mission und die Vision ihrer Organisation zu entwickeln und für deren Umsetzung zu sorgen; wie sie jene Werte entwickeln, die den langfristigen Erfolg sichern, und wie sie diese durch geeignete Maßnahmen und Verhaltensweisen umsetzen; wie sie persönlich dafür Sorge tragen, dass das Managementsystem entwickelt, umgesetzt und überprüft wird und dass sich die Organisation dauerhaft mit Veränderung und Innovation auseinandersetzt.

Führungskräfte (Leaders)

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

Führungskultur (Leadership Culture)

Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle beim Aufbau einer Innovationskultur in der Organisation. Indem sie gegenseitiges Vertrauen und Offenheit fördern, können sie als Trainerinnen und Trainer bzw. Mentorinnen und Mentoren für Mitarbeitende agieren und als Vorbild dienen. Durch ihre Haltung erzeugen sie Vertrauen in ihre Führungsfähigkeiten und Begeisterung für die Mission, die Vision und die strategischen Ziele der Organisation.

G

Gebäudemanagement (Facility Management)

Bezieht sich auf die Verwaltung von Gebäuden und ihren technischen Einrichtungen. Öffentliche Gebäude und sonstige Immobilien und Betriebsabläufe werden in der Gesamtheit im Rahmen des Gebäudemanagements betrachtet. Ziel der koordinierten Abwicklung von Prozessen ist die permanente Absenkung von Betriebs- und Managementkosten, eine flexiblere Gestaltung der Fixkosten, die Gewährleistung der technischen Bereitschaft der Anlage sowie der langfristige Erhalt des Wertes von Gebäuden und Anlagen.

Governance

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

„Good Governance“ legt einen Schwerpunkt auf moderne Steuerung, Einbeziehung, Transparenz sowie die Versorgung aller Bürgerinnen und Bürger mit den notwendigen öffentlichen Gütern und Dienstleistungen. Die Europäische Union hat bereits in ihrem Weißbuch „Europäisches Regieren“ aus dem Jahr 2001 als Konkretisierung von „Good Governance“ folgende gene-

relle Grundsätze für ein gutes Regieren benannt: Offenheit, Partizipation, Verantwortlichkeit, Effektivität und Kohärenz.

H

Haushalts-/Finanztransparenz

Der Grundgedanke hinter der Offenlegung von Budgets verfolgt das Ziel, Informationen zu öffentlichen Haushalten über das Internet umfassend, verständlich, nachvollziehbar und frei zugänglich zu machen. Um eine höhere Haushalts-/Finanztransparenz zu erreichen, werden Haushaltsdokumente, Initiativen zu öffentlich zugänglichen Haushalten (z. B. www.bundeshaushalt.de; openspending.org), Netzwerkinitiativen und eine ansprechende Visualisierung von Finanzdaten veröffentlicht und eine Einbindung der Bürgerinnen und Bürger in den Haushaltsplanungsprozess vorgesehen (informieren, kommentieren, besprechen, beteiligen).

I

Indikatoren

Messgrößen, die etwas aufzeigen, beispielsweise die Wirkung einer Maßnahme abbilden. Leistungsindikatoren sind operative Messgrößen, die in der öffentlichen Verwaltung mit dem Ziel angewandt werden, zu überprüfen, zu verstehen, vorherzusagen und zu verbessern, was wir tun, wie die Organisation handelt und welche Ergebnisse sie dabei erzielt. Es werden mehrere Begriffe verwendet, um Messgrößen von Leistungen in Organisationen zu bezeichnen: Ergebnisse, Kennzahlen, Indikatoren, Parameter. Es sollte zumindest die Leistung jener Prozesse gemessen werden, die entscheidend für die Erbringung der gewünschten Ergebnisse sind.

Die wichtigsten Leistungsindikatoren messen die kritischen Parameter, im Wesentlichen die Leistungen, die in den Themenfeldern 4 und 5 des CAF beschrieben sind. Sie beeinflussen mit größter Wahrscheinlichkeit die Effektivität und Effizienz der wichtigsten Ergebnisse.

Informationen

Unter Informationen versteht man eine Sammlung aussagekräftiger Daten. Es handelt sich um Daten, die einen Sinn ergeben. Man kann Informationen auch als „über eine Sache oder Person bereitgestellte oder in Erfahrung gebrachte Fakten“ definieren.

Inklusion

Die Organisation erkennt jeden Menschen ungeachtet von Herkunft, Behinderung, sexueller Orientierung oder Alter als gleichwertigen Teil der Gesellschaft an. Sie erkennt an, dass die Gesellschaft insgesamt von der Vielfalt ihrer Einzelpersonen profitiert und bindet den Schutz vor Diskriminierung sowie Gleichheitswerte in die Organisationskultur und -dienstleistungen ein. Organisationen des öffentlichen Sektors haben Vorbildfunktion bei der Gestaltung einer inklusiven Gesellschaft.

Innovation

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

Innovationskultur

In einer Organisation des öffentlichen Sektors zeichnet sich Innovationskultur durch verschiedene Werte aus: Eigenverantwortlichkeit, konstante Ausrichtung auf die Kundinnen- bzw. Kundenerwartungen und -bedürfnisse, Offenheit, Infragestellen eingefahrener Handlungsmuster, Vielfalt, gegenseitige Wertschätzung, Ergebnisorientierung und vieles mehr. In diesem Zusammenhang kann eine organisationsübergreifende Kooperation neue Perspektiven eröffnen und wichtige Lernprozesse anstoßen. Die Führung spielt eine entscheidende Rolle beim Aufbau einer Innovationskultur in der Organisation.

Input

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

Integrität

Unter dem Begriff ist die laufende Aufrechterhaltung eines persönlichen Wertesystems und persönlicher Ideale sowie damit in Einklang stehende Äußerungen und Handlungen zu verstehen. Damit das Image öffentlicher Einrichtungen keinen Schaden nimmt, muss gewährleistet sein, dass ihre Mitarbeitenden nach bestem Wissen und Gewissen handeln. Vor diesem Hinter-

grund haben Organisationen des öffentlichen Sektors Verhaltenskodizes für Mitarbeitende verfasst, in denen u. a. Leitlinien zum Verhalten in bestimmten Situationen enthalten sind.

Interessengruppen

Interessengruppen sind all jene, die ein wie auch immer geartetes Interesse (finanzieller oder sonstiger Natur) an den Tätigkeiten der Organisation haben. Die internen und externen Interessengruppen können in vier Kategorien untergliedert werden: politische Kräfte, Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende der Organisation, Partnerinnen und Partner. Beispiele für Interessengruppen sind: politische Entscheidungsträgerinnen und -träger, Bürgerinnen- und Bürgergruppen, Mitarbeitende, die Gesellschaft, Aufsichtsbehörden, Medien, Partnerinnen und Partner, Regierungsorganisationen usw.

Interessenkonflikt

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

ISO

Die Internationale Organisation für Normung (ISO) ist ein globales Netzwerk, das den Bedarf an Normen seitens der Wirtschaft, des Staates und der Gesellschaft erhebt. Die Normen werden partnerschaftlich mit den betroffenen Sektoren entwickelt, in transparenten Verfahren, in die die nationalen Beiträge einfließen, für verbindlich erklärt und zur weltweiten Umsetzung freigegeben.

ISO-Normen spezifizieren die Erfordernisse für modernste Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Materialien und Systeme sowie für die Beurteilung der Einhaltung der Normen und für die Praxis der Unternehmensführung und Organisation.

K

Kompetenzen

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

Konsens

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

Konsens- oder Selbstbewertungsbericht

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

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

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

Konzeptionelles Denken (*Design Thinking*)

Bezieht sich auf kognitive, strategische und praktische Prozesse, in deren Verlauf Konzepte (Vorschläge für neue Produkte, Gebäude, Maschinen etc.) von Planenden und Konzeptionsteams ausgearbeitet werden. Konzeptionelles Denken soll den öffentlichen Sektor dabei unterstützen, praktische und innovative Lösungen für alltägliche Probleme auszuarbeiten.

Kostenrechnung (*Cost Accounting*)

Ein zentraler Bereich der internen Buchführung, in dem Kosten aufgezeichnet, einzelnen Budgetposten zugewiesen (beispielsweise für Dienstleistungen und Produkte) und für besondere Zwecke ausgewertet werden. Kostenrechnungssysteme zeigen auf, zu welchen Kosten öffentliche Dienst-

leistungen erbracht werden. Die Ergebnisse der Kostenrechnung können wertvolle Einblicke für die Systeme zur Leistungsmessung geben.

Kritischer Erfolgsfaktor

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

Künstliche Intelligenz (KI)

Hiermit wird die Fähigkeit eines Computerprogramms beschrieben, das denken kann und lernfähig ist. Auch das Forschungsgebiet für „smarte“ Computer zählt dazu. Ein KI-System kann außerdem Wissen erwerben, darstellen und steuern. Diese Steuerung betrifft die Fähigkeit, neues Wissen aus vorhandenem ab- oder herzuleiten und Darstellungs- und Steuerungsmethoden zu verwenden, um komplexe Probleme zu lösen.

L

Langfristige Nutzungsstrategie

Öffentliche Gebäude werden in aller Regel lange genutzt. Daher kann nur die Betrachtung über die gesamte Nutzungsdauer vom Baubeginn bis zum Abriss Informationen über die tatsächliche Qualität eines Gebäudes liefern. Alle Phasen der Nutzungsdauer eines Gebäudes müssen mit Blick auf unterschiedliche Nachhaltigkeitsaspekte hin analysiert und optimiert werden. Ziel soll eine hohe Gebäudequalität mit möglichst geringen Auswirkungen auf die Umwelt sein (z. B. nachhaltiger Bau, Nutzung erneuerbarer Energieträger, technische Ausstattung einschließlich sicherer Wiederverwendung, Recycling oder Entsorgung).

Für eine langfristige Nutzungsstrategie ist ein integriertes System zum Gebäudemanagement unerlässlich. Ein integriertes Gebäudemanagement berücksichtigt kommerzielle, technische und ökologische Aspekte der Gebäudeverwaltung.

Lean-Methode

Die Lean-Methode zeichnet sich durch eine konstante Ausrichtung an Kundinnen- und Kundenanforderungen und Maßnahmen zur Kostensenkung aus. Das Lean Management zielt auf die Ausarbeitung einer prozessorientierten Organisationsgestaltung bei größtmöglicher Effi-

zienz und eindeutig definierten Prozessen ab. Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege sollten logisch aufgebaut sein und die beiden wichtigsten Aspekte des Lean Managements (Kundinnen- und Kundenfokus und Kostensenkung) integrieren. Diese beiden Hauptaspekte können sich sowohl auf interne als auch auf organisationsübergreifende Prozesse und Strukturen beziehen.

Leistung (Performance)

Maß für das, was eine Einzelperson, ein Team, eine Organisation oder ein Prozess bewirkt (siehe auch „Indikatoren“).

Leistungsbeurteilung/Mitarbeitendengespräche

Die Leistungsbeurteilung ist im Führungszusammenhang zu verstehen. In der Regel umfasst das Führungssystem einer Organisation auch die Beurteilung der Leistungen, die Mitarbeitenden in ihrer Funktion erbringen. So kann sowohl die Leistung der einzelnen Abteilungen als auch die der Gesamtorganisation – als Summe der individuellen Leistungen – überprüft werden.

Das Mitarbeitendengespräch, das die direkten Vorgesetzten mit jeder und jedem ihrer Mitarbeitenden führen, stellt die am häufigsten angewandte Beurteilungsmethode dar. Über die Leistungsbeurteilung hinaus können in diesen Gesprächen auch andere Aspekte des Arbeitsverhältnisses thematisiert werden, beispielsweise die Einschätzung des Niveaus einschlägiger Fachkenntnisse und Kompetenzen sowie die Ermittlung des Schulungsbedarfs. So wird im Rahmen von TQM der PDCA-Zyklus der kontinuierlichen Verbesserung auf der Ebene der einzelnen Mitarbeitenden angewandt: die Aufgaben für das kommende Jahr planen (PLAN), die Aufgaben ausführen (DO), die erbrachte Leistung während des Beurteilungsgesprächs überprüfen (CHECK) und für das kommende Jahr anpassen (ACT): Ziele, Mittel und Kompetenzen. Es gibt mehrere Möglichkeiten, um die Objektivität der Leistungsbeurteilung zu erhöhen:

- Führungskräftefeedback: Die Beurteilung von Führungskräften durch deren Mitarbeitende.
- Die 360°-Beurteilung: Dabei werden Führungskräfte aus verschiedenen Perspektiven beurteilt: von der obersten Führungsebene, den Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Ebene, von Mitarbeitenden sowie Kundinnen und Kunden.

Leistungsbudgetplanung (*Performance Budgeting*)

Als Leistungsbudget wird eine Finanzplanung bezeichnet, die die eingesetzten Mittel und das Ergebnis von Dienstleistungen für jede Organisationseinheit darstellt. Ziel ist es, die relative Leistung anhand der erreichten Ziele für spezifische Ergebnisse zu ermitteln und zu bewerten. Dieser Budgetplanungstyp wird häufig von Verwaltungseinheiten und nachgeordneten bzw. ausgegliederten Dienststellen verwendet, um den Zusammenhang zwischen eingesetzten Steuergeldern und Dienstleistungen auf Bundes-, Landes- oder Kommunalebene aufzuzeigen.

Leistungsmanagement (*Performance Management*)

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

Lern- und Kooperationsnetzwerke

Diese Netzwerke können auf interne oder externe Anregung eingerichtet werden, um Mitarbeitende zum Austausch von Wissen und *Best Practices* zusammenzubringen oder Innovationen bei Produkten/Dienstleistungen zu erarbeiten.

Lernen

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

Lernumfeld

Das „Klima“ innerhalb von Teams, in dem durch den Erwerb von Fähigkeiten, den Austausch von Wissen und Erfahrungen sowie durch den Dialog über nachahmenswerte *Good-Practice*-Beispiele gelernt wird.

Lernende Organisation

Eine Organisation, in der Menschen kontinuierlich ihre Fähigkeit erweitern, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Eine lernende Organisation fördert neue, ganzheitliche Denkmuster, gibt dem gemeinsamen Willen zur Veränderung Raum und unterstützt alle Beschäftigten der gesamten Organisation bei ihrem kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsprozess.

Training-on-the-job

Hierbei handelt es sich um eine Schulungsform, die am Arbeitsplatz stattfindet. Meist stehen den Mitarbeitenden Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte mit mehr Erfahrung zur Seite, die ihnen Sachverhalte zeigen oder erklären. Die Arbeit wird unter Aufsicht ausgeführt. Dem Feedback kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. *Coaching*, Arbeitsplatzrotation und Teilnahme an besonderen Projekten sind klassische Gelegenheiten für ein *Training-on-the-job*.

M

Management

Mit dem Begriff Management werden die Führungsaufgaben in einer öffentlichen Organisation beschrieben (z. B. Abteilungsleitung, Amtsleitung). Außerdem bezeichnet er eine Person, die diese Funktionen erbringt und über die nötigen Managementfähigkeiten verfügt. Zu den typischen Aufgaben des Managements gehören Planung, Organisation, Führung und Erfolgskontrolle. Im Gegensatz zur Führung bearbeitet das Management den strukturellen Rahmen zur Verwaltung einer Organisation (Planung, Zielsetzung und -erreichung, Erfolgskontrolle, Mittelzuweisung etc.), während die Führung den Fokus auf die persönliche Führung von Menschen legt.

Management-Informationssystem

Stellt operative Informationen zur Steuerung der Organisation auf Grundlage ständiger Messungen zur Zielerreichung, der Risiken und der Qualität zur Verfügung (z. B. Leistungsdaten, Haushaltsdaten, Daten zu Ergebnissen und Wirkungen). Auf Grundlage dieser Informationen können Analysen durchgeführt, Probleme behoben und strategische Entscheidungen getroffen werden. Management-Informationssysteme sammeln interne und externe Daten und bereiten sie für Management-Entscheidungen auf.

Mentorinnen und Mentoren

Mentorinnen und Mentoren werden eingesetzt, um die Entwicklung von Mitarbeitenden zu unterstützen. Die Mentorin bzw. der Mentor ist eine Vertrauensperson, die ihr Wissen einer anderen Person in Form von Anleitung, Ermutigung und Hilfestellung weitergibt. Ziel ist es, die Lernprozesse und die Entwicklung von Mitarbeitenden zu fördern und ihr Potenzial zu entdecken. Das Mentorinnen- und Mentorenkonzept eignet sich auch für neue Mitarbeitende auf der Suche nach ihrer Rolle, zur Erkennung wichtiger Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner etc., damit der Start in einer neuen Arbeitsumgebung gelingt.

Mission/Auftragsformulierung

Eine Beschreibung der Hauptaufgabe einer Organisation sowie der Leistungen, die sie für ihre Interessengruppen erbringen soll. Für Organisationen des öffentlichen Sektors ergibt sich die Mission aus dem sachpolitischen und dem gesetzlichen Auftrag. Die übergreifenden Ziele, die eine Organisation aufgrund ihrer Mission festlegt, sind in ihrer Vision beschrieben. Bei der Auftragsformulierung handelt es sich um eine schriftlich verfasste Erklärung, die langfristig unverändert bleibt und Folgendes festlegt:

- Welchen Zweck hat die Organisation?
- Welche Produkte und Dienstleistungen werden erbracht?
- Wer sind die Hauptkundinnen und -kunden?
- Welche Werte gelten in der Organisation?

Mitarbeitende

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

Mitarbeitendengespräch

Unter einem Mitarbeitendengespräch versteht man ein strukturiertes Jahresgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. In diesem Gespräch werden die Ergebnisse des zurückliegenden Jahres besprochen und eine gemeinsame Verabredung zu nötigen Maßnahmen für die Weiterentwicklung bei Kooperationen, neuen Tätigkeitsfeldern, zusätzlichen Schulungsmaßnahmen etc. getroffen. Siehe auch → Leistungsbeurteilung

Mitbewertung (Co-Evaluation)

Bürgerinnen und Bürger bringen ihre Ansichten zur Qualität öffentlicher Sachpolitik und zu den erhaltenen Dienstleistungen zum Ausdruck.

Mitentscheidung

Bei der Mitentscheidung werden Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden in den Entscheidungsprozess öffentlicher Verwaltungen eingebunden. Die Beispiele reichen von Verfahren zur Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung bei der Stadtentwicklung über die Ausarbeitung von Infrastrukturentscheidungen bis hin zu Themen rund um die Ausarbeitung öffentlicher Ausgabenentscheidungen.

Mitgestaltung (Co-Design)

Die Mitgestaltung liefert den Rahmen für die Einbindung von Bürgerinnen und Bürgern sowie Kundinnen und Kunden in die (weitere) Entwicklung öffentlicher Dienstleistungen. Hierfür stehen beispielsweise Innovationsworkshops, Konzeptionsworkshops und strukturierte Feedback-Schleifen zur Verfügung, bei denen das Feedback von Bürgerinnen und Bürgern sowie Kundinnen und Kunden strukturiert erfasst und für die weitere Entwicklung von Dienstleistungsprozessen genutzt wird.

Mitproduktion

Bürgerinnen und Bürger sind in die qualitätsvolle Produktion und Erbringung von Dienstleistungen eingebunden.

N

Nachhaltige Entwicklungsziele (SDG)

Die 17 Nachhaltigkeitsziele (*Sustainable Development Goals*, SDGs) sind politische Ziele der Vereinten Nationen, die eine nachhaltige wirtschaftliche, soziale und ökologische Entwicklung fördern sollen. Die Hauptaspekte dieser Ziele umfassen die Förderung von Wirtschaftswachstum, Senkung der Unterschiede bei Lebensstandards, Schaffung von Chancengleichheit und nachhaltiges Ressourcenmanagement zum Schutz und zur Stärkung des Ökosystems.

Nachhaltigkeit/nachhaltige Entwicklung

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

Netzwerk

Eine informelle Organisation, die Menschen oder Organisationen, unabhängig von ihrem hierarchischen Kontext, miteinander verbindet. Die Mit-

glieder des Netzwerks teilen oft die gleichen Werte und Interessen.

O

Once-Only-Prinzip

Bei der Erarbeitung eines kundinnen- und kundenorientierten und nachfragegesteuerten öffentlichen Dienstes spielt das *Once-Only-Prinzip* eine wichtige Rolle. In ihm wird die Vision beschrieben, dass Bürgerinnen und Bürger mit einem einzelnen Antrag bzw. durch einmalige Angabe ihrer Daten an einem Ort Informationen erhalten, öffentliche Dienste in Anspruch nehmen und das Produkt erhalten. Das *Once-Only-Prinzip* ist unter diesem Aspekt der Gegenspieler des Bürokratie-Prinzips, was sich u. a. durch viele unterschiedliche Verantwortlichkeiten in der öffentlichen Verwaltung auszeichnet.

Öffentlich-private Partnerschaften

Eine öffentlich-private Partnerschaft bezeichnet die Zusammenarbeit zwischen einer Regierungsbehörde und einem privatwirtschaftlichen Unternehmen, das zur Finanzierung, für den Bau und den Betrieb von Projekten (z. B. ÖPNV, Parkanlagen und Messe-/Kongresszentren) eingesetzt werden kann. Eine Projektfinanzierung durch öffentlich-private Partnerschaften kann zu einem schnelleren Projektabschluss führen bzw. das Projekt eventuell überhaupt erst ermöglichen.

Öffentliches Programm (Public Policy)

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

Ein öffentliches Programm bezieht sich auf die Summe aller inhaltsrelevanten Entscheidungen, Zielsetzungen und Tätigkeiten aller Beteiligten in den jeweiligen politischen Strukturen (z. B. Kommune, Bund, Land, EU).

Open Data

Sämtliche Daten, die – meist unter formloser Angabe der Quelle – frei zugänglich genutzt, wiederverwendet und weitergegeben werden können. Neben der rechtlichen Offenheit

erfordern offene Daten auch eine technische Offenheit durch maschinenlesbare Formate und die Verfügbarkeit in großen Mengen. PDFs erfüllen die Anforderungen an die technische Offenheit nicht.

Open Source

Open Source bezieht sich auf sämtliche Programme, deren Quellcode öffentlich verfügbar ist und von Nutzenden und Entwickelnden nach eigenen Anforderungen verändert werden kann. *Open-Source-Software* wird meistens von einer offenen Netzgemeinde entwickelt und kostenfrei bereitgestellt.

Organisation des öffentlichen Dienstes/der öffentlichen Verwaltung

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

Organisationskultur

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

Organisationsstrukturen

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

P

Partnerschaft

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

Zur Formalisierung von Partnerschaften können Partnerinnen- und Partnerverträge geschlossen werden.

PDCA-Zyklus

Der von E. Deming formulierte 4-Phasen-Kreislauf zur kontinuierlichen Verbesserung:

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

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

Personalmanagement

Management, Entwicklung und Nutzung der Kenntnisse, Fähigkeiten und des vollen Potenzials der Mitarbeitenden einer Organisation, um die Aufgabenplanung sowie den effektiven Ablauf aller Prozesse zu unterstützen.

Prozess

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

Prozessdiagramm

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

Prozessverantwortliche bzw. Prozessverantwortlicher

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

- Den Prozess verstehen: Wie wird er praktisch durchgeführt?
- Den Prozess zielorientiert gestalten: Wie passt er in die Vision? Wer sind die internen und externen Interessengruppen? Werden ihre Erwartungen erfüllt? In welchem Verhältnis steht der Prozess zu anderen Prozessen?

- Den Prozess an interne und externe Interessengruppen kommunizieren.
- Den Prozess überprüfen und messen: Inwieweit ist er effizient und effektiv?
- Über den Prozess berichten: Was genau kann verbessert werden? Wo liegen die Schwachstellen und wie können sie beseitigt werden?

Mithilfe dieser Schritte kann die bzw. der Prozessverantwortliche den Prozess kontinuierlich verbessern.

Public Management Instrumente

Seit Beginn der 80er-Jahre des ausgehenden 20. Jahrhunderts ist eine grundlegende Um- und Neuorientierung von Staat und öffentlicher Verwaltung zu beobachten. Wesentliche Impulse kamen aus dem angelsächsischen Sprachraum, insbesondere aus den USA und Neuseeland, aber auch aus Großbritannien. In der internationalen Diskussion hat sich der Begriff des „*New Public Management*“ (NPM) zum generellen Leitbegriff für diese Reform von Staat und Verwaltung durchgesetzt. Zur praktischen Umsetzung der Prinzipien des „*New Public Managements*“ sind insbesondere folgende Handlungsfelder hervorzuheben:

- Politische Steuerung – Strategisches Management auf der Ebene der politisch-administrativen Führung (v. a. zur Festlegung der öffentlichen Leistungen und deren Finanzierung); Trennen von politisch administrativer Führung und Ausführung der Aufgaben (z. B. durch Leistungskontrakte)
- Organisationsstrukturen – Dezentralisierungs- und/oder Entflechtungsstrategien umsetzen (z. B. durch dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung)
- Verfahren und Führungsinstrumente – Ergebnisorientierung durch Festlegen von Produkten („*Output*“) und gewünschten Wirkungen („*Outcome*“); Stärkung der *Controlling*-Funktion, z. B. über Leistungsberichte, Kosten- und Leistungsrechnung, Kennzahlen, Wettbewerb und Wirkungsanalysen (z. B. Public Value Ansatz)
- Personal- und Organisationsentwicklung – Vermehrte Verantwortung für Führungskräfte auf allen Ebenen; Personalentwicklung durch zielorientierte Fördermaßnahmen, Mitarbeitendengespräche, Karriereplanung etc.; systematische Ausrichtung der Organisationsstrukturen und Prozesse an geänderten Rahmenbedingungen und Anforderungen (z. B. gesetzliche Rahmenbedingungen, demographische Entwicklung, Effizienzdruck, Prozessoptimierung etc.)

- Auftritt nach außen – Ausbau der Kundinnen- und Kundenorientierung durch *Marketing* und *Public Relations*; Ausbau der *Corporate Identity*; Eingehen von *Benchmarking*-Aktivitäten und Lernen von anderen Organisationen;
- Qualitätsmanagement – Konsequente Ausrichtung der Aufbau- und Ablauforganisation, der Dienstleistungen und Ergebnisse der Verwaltungstätigkeit an den Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern, Kundinnen und Kunden und weiteren Interessengruppen sowie an spezifischen Rahmenbedingungen öffentlicher Verwaltungen.

Q

Qualität

Qualität (im Kontext des öffentlichen Sektors) bezeichnet die Erbringung einer öffentlichen Dienstleistung mit bestimmten Charakteristiken/Eigenschaften, wobei folgende Merkmale nachhaltig erfüllt werden: gesetzliche Anforderungen (Gesetz, Vorschrift, Verordnung), Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden, Erwartungen aller Interessengruppen (politisch, finanziell, Organisationen, Mitarbeitende). Das Konzept von Qualität hat sich über die letzten Jahrzehnte entwickelt: Die Qualitätskontrolle konzentriert sich auf das Produkt oder die Dienstleistung, sie beruht auf der Überprüfung schriftlicher Anforderungen und Standards. Die Methoden der statistischen Qualitätskontrolle (Stichproben) wurden seit den 1920er-1930er Jahren entwickelt.

Qualitätsmanagement

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

Qualitätsmanagementsystem (QMS)

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

Qualitätssicherung

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

R

Resilienz

Das Resilienzmanagement umfasst sämtliche Maßnahmen zur Verbesserung der Stabilität eines Organisationssystems, um es gegen externe Einflüsse zu stärken. Unter Resilienz ist die systematische Widerstandskraft gegen Störungen und gefährliche Veränderungen zu verstehen. Es wird zwischen einer proaktiven Resilienz (Agilität) und einer reaktiven Resilienz (Stabilität) unterschieden. Resiliente Organisationsstrukturen zeichnen sich vor diesem Hintergrund dadurch aus, dass sie schnell und flexibel auf externe Einflüsse reagieren.

Ressourcen

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

Risikomanagement

Das Risikomanagement ermittelt potenzielle Risiken im Vorfeld, analysiert sie und trifft Vorsorgemaßnahmen, um Risiken zu reduzieren/abzuschwächen.

Robotik

Robotik und künstliche Intelligenz beziehen sich auf die Automatisierung von Routineaufgaben mithilfe *smarter* Technologie. Diese Technologien eignen sich besonders für folgende Einsatzbereiche: Informationsdienste, Videoanalysen, Überwachungsaufgaben oder Filtern relevanter Informationen aus sozialen Medien, Auswertung und Verarbeitung von Textdokumenten etc.

S

Sense Making

„Sense Making“ bezieht sich auf eine wesentliche Fähigkeit von Führungskräften in unserer komplexen und dynamischen Welt von heute und behandelt die übergeordnete Frage, wie wir Unbekanntes strukturieren können, um im Umgang damit handlungsfähig zu bleiben.

„Sense Making“ beschäftigt sich außerdem mit der Frage, welcher Sinn den jeweiligen Tätigkeiten von Mitarbeitenden zugrunde liegt oder welchen konkreten Beitrag eine einzelne Dienstleistung zum Erfolg der gesamten Organisation leisten kann.

Service Design

Service Design basiert auf einer ganzheitlichen Betrachtung einer öffentlichen Dienstleistung wie zum Beispiel Planung und Einsatz von Mitarbeitenden, Infrastruktur, Kommunikationsinstrumenten sowie weiterer wesentlicher Dienstleistungskomponenten, um die Qualität und Interaktion zwischen Dienstleister und Kundinnen und Kunden zu verbessern.

Stellenbeschreibung

Eine vollständige Darstellung der Funktion und Aufgabenbereiche von Mitarbeitenden: Beschreibung der Aufgaben, Zuständigkeiten, Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten. Die Stellenbeschreibung ist ein wesentliches Instrument des Personalmanagements. Sie ist ein Instrument des Wissens, der Analyse, der Kommunikation und des Dialogs. Sie beinhaltet eine Art Abmachung zwischen der Organisation und den Stelleninhabenden. Die Stellenbeschreibung ist eine wichtige Grundlage dafür, dass sich Arbeitgebende und Beschäftigte ihrer jeweiligen Aufgaben und Verantwortungsbereiche bewusst sind.

SMART-Ziele

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

- **Specific** (spezifisch) – genaue Vorstellungen davon, was erreicht werden soll.
- **Measurable** (messbar) – quantifizierbar.
- **Achievable** (erreichbar) – aktiv beeinflussbar. Ist das Projekt zu ambitioniert, ist das Ziel von der Mission gedeckt?
- **Realistic** (realistisch) – Sind die erforderlichen Ressourcen verfügbar?
- **Timed** (mit zeitlicher Vorgabe terminiert) – innerhalb einer machbaren Frist.

Soziale Medien

Soziale Medien sind webbasierte Kommunikationsmittel zum Erstellen, Austausch und Konsum von Informationen. Zu ihren wichtigsten Funktionen zählen:

- Interaktion zwischen Personen,
- nutzergenerierte Inhalte und Profile,
- Personalisierung und persönliche Nutzerkonten,
- „Gefällt mir“-Button, Follower, kommentieren und bewerten,
- gewinnorientierte, weltweit aufgestellte Unternehmen als Betreiber.

Die wichtigsten sozialen Medien, die in Organisationen des öffentlichen Sektors zum Einsatz kommen: Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn und Instagram. Die Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern, Interessengruppen sowie Kundinnen und Kunden über ausgewählte soziale Medien sollte von allen Organisationen des öffentlichen Sektors als Möglichkeit in Betracht gezogen werden. Hierbei sind die Risiken für den Datenschutz und die Bestimmungen der Datenschutzgrundverordnung zu berücksichtigen.

Soziale Verantwortung

Soziale Verantwortung ist das Bekenntnis von Organisationen des privaten und öffentlichen Sektors, zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen. In Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden, ihren Familien, den lokalen Gemeinschaften und der gesamten Gesellschaft setzen sie sich für die Verbesserung der Lebensqualität ein. Ziel ist es, für Organisation und Gesellschaft gleichermaßen Vorteile zu schaffen.

Spending Reviews

Der strukturierte und verbindliche Auditprozess in Form einer Aufgabenbilanz beantwortet die Frage, wie und warum Aufgaben in der öffentlichen Verwaltung erfüllt werden und wodurch sich die Effizienz und Effektivität bei der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen steigern lässt. Ausgabenbilanzen vermitteln öffentlichen Organisationen ein besseres Verständnis ihrer Ausgaben und Potenziale zur Effizienzsteigerung. Sie führen spezifische Ausgabenbereiche detailliert auf und sollen so für größere Transparenz sorgen, die Effizienz steigern und nötigenfalls Ressourcen neu zuweisen.

Strategie

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

T**Top-down**

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

TQM (Total Quality Management)

TQM ist eine kundinnen- und kundenorientierte Managementphilosophie und soll Geschäftsprozesse mithilfe von Analyseinstrumenten und *Teamwork* unter Einbindung aller Mitarbeitenden verbessern.

Transparenz

Transparenz umfasst Offenheit, Kommunikation und Verantwortlichkeit auf individueller und organisatorischer Ebene. Transparente Verfahren beinhalten offene Sitzungen, Erklärungen zur Offenlegung finanzieller Informationen, Gesetze über Informationsfreiheit, Überprüfung des Haushalts, Audits etc.

V**Verantwortlichkeit (und Rechenschaftspflicht)**

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

Verfahren (Procedure)

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

Verhaltenskodex (Code of Conduct)

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

Vielfalt (Diversität)

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

Vision

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

Vorbild

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

Vorbildfunktion

Bei der Transformation der Organisationskultur kommt der Führung eine entscheidende Aufgabe zu. Wenn Managerinnen und Manager als Vorbild handeln, können sie ihre persönliche Bereitschaft für Veränderungen zeigen und Begeisterung für neue Prozesse und Arbeitsweisen schaffen. Programme zur Veränderung der Organisationskultur und Führungskräftebildungen sollten daher folgende Konzepte berühren: Integrität, Sinnhaftigkeit, Respekt, Einbindung, Innovation, Übertragung von Verantwortung, Genauigkeit, Verantwortlichkeit, Agilität etc.

W

Wert – Public Value

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

Als *Public Value* wird der Wert bezeichnet, den eine gesamte Gesellschaft aus (öffentlichen) Dienstleistungen zieht im Unterschied zu einer Einzelperson (persönlicher Wert). Dieser zusätzliche Wert wird jedoch häufig unterschätzt und oftmals weder von der Öffentlichkeit noch von der eigenen Organisation wahrgenommen. In Zeiten enger Haushaltsgrenzen ist die Sichtbarkeit des öffentlichen Werts, der aus öffentlichen Dienstleistungen gewonnen wird, besonders wichtig. Der Ansatz wird sowohl von öffentlichen Organisationen als auch Non-Profit-Organisationen genutzt, um den eigenen Beitrag und Wert für die Gesellschaft sichtbar zu machen, z. B. Wohnungsbau, öffentlich-rechtlicher Rundfunk, Polizei.

Wichtigste Leistungsergebnisse

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

Wirkung (Outcome)

Die Gesamtwirkung, die Outputs (Ergebnisse) auf ihre Empfängerinnen und Empfänger, die Interessengruppen (intern oder extern) oder auf die Gesellschaft im weiteren Sinne haben. Beispiel für den Zusammenhang von *Output* und *Outcome*: Strengere Bedingungen für den Besitz von Feuerwaffen führen zu weniger Genehmigungen. Das Zwischenprodukt ist, dass weniger Genehmigungen erteilt werden. Das Endprodukt ist, dass weniger Feuerwaffen im Umlauf sind. Diese *Outputs* ergeben als *Outcome* mehr Sicherheit und ein stärkeres Sicherheitsgefühl.

Wissen

Wissen kann als durch Erfahrung, Kontext, Auslegung und Reflexion verarbeitete Information definiert werden. Wissen ist das Ergebnis eines Transformationsprozesses, dem eine einzelne Information unterzogen wird. Wissen unterscheidet sich von Daten oder Informationen, da es die kognitive Fähigkeit des Menschen zur Aneignung erfordert. Beispiel: Praxis, Sachkenntnis, Erfahrung, technisches Wissen.

Wissensmanagement

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

Z

Ziele

Formulierung eines erwünschten Zustandes, wobei die erwünschten Ergebnisse oder Wirkungen entsprechend der Mission der Organisation beschrieben werden. Es handelt sich um:

- Strategische Ziele
- Formulierung der mittel- und langfristigen Gesamtziele. Sie geben die Richtung vor, die die Organisation einschlagen will, und beschreiben sowohl die Endergebnisse als auch die Wirkungen (*Outcomes*), die die Organisation anstrebt.
- Operative Ziele
- Konkrete Formulierung der strategischen Ziele, z. B. auf der Ebene einer Organisationseinheit. Ein operatives Ziel kann unmittelbar in eine Reihe von Maßnahmen und Aufgaben übertragen werden.

Anhang: Aufbau des CAF 2020 im Vergleich zum CAF 2013

BEFÄHIGER	
CAF 2013	CAF 2020
Themenfeld 1: Führung	Themenfeld 1: Führung
Kriterium 1.1 Der Organisation durch die Entwicklung einer Mission, einer Vision sowie von Werten eine Richtung vorgeben	Kriterium 1.1 Der Organisation durch die Entwicklung einer Mission, einer Vision sowie von Werten eine Richtung vorgeben
Kriterium 1.2 Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern	Kriterium 1.2 Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern
Kriterium 1.3 Die Beschäftigten der Organisation motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben	Kriterium 1.3 Die Beschäftigten der Organisation inspirieren , motivieren und unterstützen sowie eine Vorbildfunktion ausüben
Kriterium 1.4 Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen	Kriterium 1.4 Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen
Themenfeld 2: Strategie und Planung	Themenfeld 2: Strategie und Planung
Kriterium 2.1 Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Interessengruppen sowie relevante Managementinformationen gewinnen	Kriterium 2.1 Bedürfnisse und Erwartungen von Interessengruppen und der Umgebung sowie relevante Managementinformationen erkennen
Kriterium 2.2 Strategie und Planung unter Berücksichtigung gesammelter Informationen entwickeln	Kriterium 2.2 Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln
Kriterium 2.3 Strategie und Planung in der gesamten Organisation kommunizieren und umsetzen und regelmäßig überprüfen	Kriterium 2.3 Strategie und Planung kommunizieren, umsetzen und regelmäßig überprüfen
Kriterium 2.4 Innovation und Veränderung planen, umsetzen und überprüfen	Kriterium 2.4 Innovation und Veränderung steuern, um Agilität und Resilienz der Organisation zu gewährleisten

Themenfeld 3: Personal	Themenfeld 3: Personal
Kriterium 3.1 Personalressourcen mit Blick auf die Strategie und Planung der Organisation transparent planen, steuern und weiterentwickeln	Kriterium 3.1 Personalressourcen zur Unterstützung der Strategie der Organisation steuern und weiterentwickeln
Kriterium 3.2 Die Fähigkeiten der Beschäftigten erkennen, weiterentwickeln, nutzen und dabei die individuellen Ziele und die Ziele der Organisation in Einklang bringen	Kriterium 3.2 Die Fähigkeiten der Mitarbeiternden entwickeln und steuern
Kriterium 3.3 Mitarbeitende durch Dialog und Stärkung der Eigenverantwortung beteiligen und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beitragen	Kriterium 3.3 Mitarbeitende beteiligen, ihre Eigenverantwortung stärken und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beitragen
Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen	Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen
Kriterium 4.1 Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern	Kriterium 4.1 Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern
Kriterium 4.2 Partnerschaften mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Kundinnen und Kunden aufbauen und weiterentwickeln	Kriterium 4.2 Mit Bürgerinnen und Bürgern und zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammenarbeiten
Kriterium 4.3 Finanzen steuern	Kriterium 4.3 Finanzen steuern
Kriterium 4.4 Wissens- und Informationsmanagement betreiben	Kriterium 4.4 Wissens- und Informationsmanagement betreiben
Kriterium 4.5 Technologiemanagement betreiben	Kriterium 4.5 Technologiemanagement betreiben
Kriterium 4.6 Gebäudemanagement betreiben	Kriterium 4.6 Gebäudemanagement betreiben
Themenfeld 5: Prozesse	Themenfeld 5: Prozesse
Kriterium 5.1 Prozesse laufend unter Einbeziehung der Interessengruppen identifizieren, gestalten, steuern und Innovationen vornehmen	Kriterium 5.1 Prozesse entwickeln und steuern, die den Wert für Bürgerinnen und Bürger sowie Kundinnen und Kunden steigern
Kriterium 5.2 Kundinnen und kunden-/bürgerinnen- und bürgerorientierte Dienstleistungen und Produkte entwickeln und zur Verfügung stellen	Kriterium 5.2 Produkte und Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden, Bürgerinnen und Bürger, Interessengruppen und die Gesellschaft erbringen
Kriterium 5.3 Prozesse innerhalb der Organisation und mit anderen relevanten Organisationen koordinieren	Kriterium 5.3 Prozesse innerhalb der Organisation und mit anderen relevanten Organisationen koordinieren

ERGEBNISSE	
CAF 2013	CAF 2020
Themenfeld 6: Kundinnen- und kunden-/bürgerinnen- und bürgerbezogene Ergebnisse	Themenfeld 6: Kundinnen- und kunden-/bürgerinnen- und bürgerbezogene Ergebnisse
Kriterium 6.1 Wahrnehmungsmessungen	Kriterium 6.1 Wahrnehmungsmessungen
Kriterium 6.2 Leistungsmessungen	Kriterium 6.2 Leistungsmessungen
Themenfeld 7: Mitarbeitendenbezogene Ergebnisse	Themenfeld 7: Mitarbeitendenbezogene Ergebnisse
Kriterium 7.1 Wahrnehmungsmessungen	Kriterium 7.1 Wahrnehmungsmessungen
Kriterium 7.2 Leistungsmessungen	Kriterium 7.2 Leistungsmessungen
Themenfeld 8: Ergebnisse sozialer Verantwortung	Themenfeld 8: Ergebnisse sozialer Verantwortung
Kriterium 8.1 Wahrnehmungsmessungen	Kriterium 8.1 Wahrnehmungsmessungen
Kriterium 8.2 Leistungsmessungen	Kriterium 8.2 Leistungsmessungen
Themenfeld 9: Wichtigste Leistungsergebnisse	Themenfeld 9: Wichtigste Leistungsergebnisse
Kriterium 9.1 Externe Ergebnisse: Ergebnisse und Wirkungen	Kriterium 9.1 Externe Ergebnisse: Ergebnisse und Nutzen für die Gesellschaft
Kriterium 9.2 Interne Ergebnisse: Effizienzgrad	Kriterium 9.2 Interne Ergebnisse: Effizienzgrad

Danksagungen

Der *Common Assessment Framework* (CAF) ist das Ergebnis einer Kooperation unter den Mitgliedstaaten des EUPAN-Netzwerks. Das CAF-Modell wird Organisationen des öffentlichen Sektors für den Einsatz im Qualitätsmanagement zur allgemeinen Verfügung bereitgestellt. Es bietet einen universalen Rahmen, der sich für die Selbstbewertung von Organisationen des öffentlichen Sektors und deren Entwicklung zur Exzellenz eignet.

Die CAF-Version von 2020 ist das Ergebnis einer aktiven Kooperation zwischen den nationalen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern des CAF-Netzwerks und des European Institute of Public Administration (EIPA), die für die Förderung, Umsetzung und regelmäßige Überprüfung des CAF auf europäischer und nationaler Ebene zuständig sind.

Die redaktionelle Bearbeitung von CAF 2020 wurde von folgenden Personen vorgenommen:

Koordination:

- Thomas Prorok (EIPA Special Advisor), Sabina Bellotti (Italien)
- Michael Kallinger, Philip Parzer (Österreich)
- Isabelle Verschueren (Belgien)
- Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särnä (Finnland)
- Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, (Italien)
- Katarzyna Dudzik (Polen)
- Cristina Evaristo (Portugal)
- Fabrizio Rossi (EIPA)

Weitere Beiträge wurden von Bulgarien, Griechenland und der Slowakei geleistet. Zusätzliche Anregungen vonseiten nationaler CAF-Ansprechpartnerinnen und -partner während des Prozesses sind jederzeit willkommen.

European CAF Ressource Centre – European Institute of Public Administration

P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht, Niederlande

caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF

EUPAN CAF Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner

Österreich	Michael Kallinger	Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport
Belgien	Isabelle Verschueren	Föderaler Öffentlicher Dienst
Bulgarien	Mimi Yotova	Institut für öffentliche Verwaltung
Kroatien	Tomislav Mičetić	Ministerium für öffentliche Verwaltung
Zypern	Lenia Orphanidou	Finanzministerium
Estland	Nele Nõu	Finanzministerium Estland
Finnland	Timo Kuntsi	HAUS Finnish Institute of Public Management Ltd.
Griechenland	Ioannis Dimitriou	Innenministerium
Ungarn	Dávid Kojcsa	Staatskanzlei
Italien	Sabina Bellotti	Abteilung für öffentliche Verwaltung
Litauen	Aušra Galvėnienė	Innenministerium der Republik Litauen
Luxemburg	Nadine Hoffmann	Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative
Malta	Joseph Bugeja	Staatskanzlei
Polen	Katarzyna Dudzik	Staatskanzlei
Portugal	Cristina Evaristo	Finanzministerium
Rumänien	Vasilica-Valentina Rusen	Ministerium für Entwicklung und Öffentliche Verwaltung
Slowakei	Kristína Krupčíková	Slovakisches Büro für Normen, Messwesen und Testverfahren
Slowenien	Loredana Leon	Ministerium für öffentliche Verwaltung
Spanien	Begoña Lázaro Alvarez	Ministerium für Finanzen und öffentliche Verwaltung
EIPA	Fabrizio Rossi	European CAF Resource Centre
Europäische Kommission	Sabina Schlee	Europäische Kommission, GD Humanressourcen und Sicherheit

Länder und Organisationen in Europa, die CAF umsetzen

Bosnien und Herzegowina	Kenan Avdagic	Büro für die Koordination der öffentlichen Verwaltungsreform (PARCO)
Nordmazedonien	Marija Nikoloska	Ministerium für die Informationsgesellschaft und -verwaltung (MISA)
Serbien	Ljiljana Uzelac	Ministerium für öffentliche Verwaltung und kommunale Selbstverwaltung
Ukraine	Anzhela Kukulia	Zentrum für die Anpassung des öffentlichen Dienstes an die Standards der Europäischen Union
Regionalschule für öffentliche Verwaltung	Goran Pastrovic	Programmleiter, Regionalschule für öffentliche Verwaltung

Zusätzlich führen Aserbaidshan, Georgien und die Türkei CAF-Pilotprogramme durch.

Außereuropäische Länder mit CAF-Pilotprojekten

Brasilien, Kap Verde, China, Dominikanische Republik, Ägypten, Indonesien, Elfenbeinküste, Marokko und Namibia.



Bundesministerium
des Innern
und für Heimat



Beiheft

CAF Bewertungsfragebogen



Themenfeld 1: - Führung - Beurteilen Sie, was die Leitung der Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

Kriterium 1.1 - Mission, Vision und Werte entwickeln, um der Organisation die strategische Ausrichtung vorzugeben

Beispiele

a	Eine klare Richtung durch Entwickeln von Mission und Vision der Organisation unter Einbeziehung der relevanten Interessengruppen (Stakeholder) und der Beschäftigten vorgeben.
b	Die europäischen Prinzipien des öffentlichen Sektors wie Integrität, Transparenz, Innovation, soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit, Inklusion, Vielfalt und Genderaspekte in die Strategien und Aktivitäten der Organisation aufnehmen.
c	Mission, Vision und Werte mit den lokalen, regionalen, nationalen, internationalen und supranationalen Strategien abstimmen und Digitalisierung, Verwaltungsreform und europäische Leitlinien (z. B. SDGs, EU2020, Programm „Bessere Rechtsetzung“) berücksichtigen.
d	Umfassende Kommunikation und Dialog über Mission, Vision, Werte, strategische und operative Ziele mit allen Beschäftigten der Organisation und anderen Interessengruppen sicherstellen.
e	Die Agilität der Organisation durch regelmäßiges Überprüfen von Mission, Vision, Werten, Strategien und Anpassen an externe Veränderungen sichern (z. B. Digitalisierung, Klimawandel, Reformen im öffentlichen Sektor, demographische Entwicklungen, Auswirkung von smarten Technologien und sozialen Medien, Datenschutz, politischer und wirtschaftlicher Wandel, soziale Spannungen, differenzierte Anforderungen und Ansichten von Kundinnen und Kunden).
f	Die Organisation auf die Herausforderungen und Veränderungen durch die digitale Transformation vorbereiten (z. B. Digitalisierungsstrategie, Schulung, Datenschutzleitlinien, Benennung eines/einer Datenschutzbeauftragten).

Kriterium 1.2 - Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern

Beispiele

a	Angemessene Strukturen, Prozesse, Funktionen, Zuständigkeiten und Kompetenzen schaffen, um die Agilität der Organisation zu gewährleisten.
b	Die Verbesserungen des Managementsystems und der Leistungen der Organisation in Übereinstimmung mit den unterschiedlichen Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen gestalten.
c	Ein Management-Informationssystem mit Beiträgen unter anderem aus dem internen Kontrollsystem und dem Risikomanagementsystem entwickeln.
d	Ziele und geeignete Indikatoren festlegen und ein ausgewogenes Set an Ergebnissen und Wirkungen definieren, um die Leistungen und Auswirkungen der Organisation zu evaluieren und zu managen und den unterschiedlichen Bedürfnissen von Kundinnen und Kunden bzw. Bürgerinnen und Bürgern zu entsprechen.
e	Gute interne und externe Kommunikation in der gesamten Organisation sicherstellen und neue Kommunikationsmittel wie Social Media nutzen.
f	Ein Managementsystem entwickeln, das Korruption und unethischem Verhalten vorbeugt und die Beschäftigten mit Compliance-Richtlinien* unterstützt.

Kriterium 1.3 - Die Beschäftigten der Organisation inspirieren, motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben

Beispiele

a	Durch eine innovationsgesteuerte Führungskultur auf Basis von gegenseitigem Vertrauen und Offenheit inspirieren.
b	„Mit gutem Beispiel vorangehen“ als Führungsprinzip ausbauen und im persönlichen Handeln den etablierten Werten folgen (z. B. Integrität, Sinnstiftung, Respekt, Einbindung, Innovation, Befähigung, Klarheit, Verantwortung, Agilität).
c	Eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und Respekts zwischen Führungskräften und Beschäftigten fördern, Diskriminierungen aller Art proaktiv entgegenwirken, Chancengleichheit fördern und die individuellen Bedürfnisse und persönlichen Umstände der Beschäftigten berücksichtigen.
d	Mitarbeitende regelmäßig in die Kernthemen der Organisation einbinden und über diese informieren.
e	Mitarbeitende durch zeitnahes Feedback befähigen und unterstützen, um ihre Arbeit zu verbessern.
f	Eine Lernkultur fördern und Mitarbeitende anregen, ihre Kompetenzen zu entwickeln und an neue Anforderungen anzupassen (durch Vorbereitung auf unerwartete Ereignisse und schnelles Lernen).

Kriterium 1.4 - Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen

Beispiele

a	Die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen - inklusive politischer Ebene - analysieren und beobachten.
b	Die politische Ebene bei der Erarbeitung relevanter politischer Vorgaben unterstützen.
c	Die Tätigkeiten der Organisation auf die relevanten politischen Vorgaben und Entscheidungen ausrichten.
d	Proaktive Beziehungen zu politischen Stellen der Exekutive und Legislative pflegen.
e	Partnerschaften mit wichtigen Interessengruppen steuern (z. B. mit Bürgerinnen und Bürgern, Nicht-Regierungs-Organisationen [NGOs], Interessenvertreterinnen und -vertretern und Berufsverbänden, Wirtschaft, anderen Behörden).
f	Die positive Wahrnehmung und das Ansehen der Organisation in der Öffentlichkeit fördern und ein Marketingkonzept entwickeln, das auf die Anforderungen der Interessengruppen ausgerichtet ist.

Themenfeld 2: - Strategie und Planung - Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

Kriterium 2.1 - Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen sowie des externen Umfeldes erkennen und relevante Managementinformationen identifizieren

Beispiele

a	Das externe Umfeld - wie rechtliche, politische, demografische Veränderungen und Digitalisierung sowie globale Faktoren wie Klimawandel - beobachten und analysieren, um Informationen für Strategie und Pläne zu bekommen.
b	Alle relevanten Interessengruppen identifizieren und Informationen über ihre aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse, Erwartungen und ihre Zufriedenheit analysieren.
c	Reformen des öffentlichen Sektors auf nationaler und europäischer Ebene analysieren, um effektive Strategien festzulegen und zu überprüfen.
d	Leistung und Fähigkeiten der Organisation mit Blick auf interne Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren/Risiken analysieren.

Kriterium 2.2 - Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln

Beispiele

a	Die Strategie – in Übereinstimmung mit der eigenen Vision sowie mit nationalen, internationalen und europäischen Strategien – durch Festlegung lang- und kurzfristiger Prioritäten und Ziele entwickeln.
b	Die Interessengruppen und deren unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse in die Entwicklung von Strategie und Planung einbeziehen.
c	Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung, Vielfalt und Genderaspekte in Strategie und Planung der Organisation integrieren.
d	Pläne mit Prioritäten, Zielen, Ergebnissen und Wirkungen festlegen, welche auf der Mission und aktuellen Themen der Verwaltungsreformen basieren.
e	Adäquate Ressourcen für die effektive Umsetzung der Pläne zur Verfügung stellen.

Kriterium 2.3 - Strategie und Planung kommunizieren, umsetzen und überprüfen	
Beispiele	
a	Die Strategien der Organisation in Ziele, Aufgaben und Pläne für Organisationseinheiten und Personen übertragen.
b	Pläne und Programme entwickeln, die Ziele und erwartete Ergebnisse mit Indikatoren für jede Organisationseinheit umfassen.
c	Die Strategien, Leistungspläne und beabsichtigten/erzielten Ergebnisse der Organisation intern und an alle relevanten Interessengruppen kommunizieren.
d	Die Leistung der Organisation regelmäßig auf allen Ebenen (Bereiche, Funktionen, Organisationsstruktur) überprüfen und evaluieren, um die Effizienz, Wirksamkeit und Umsetzung der Strategien sicherzustellen.

Kriterium 2.4 - Innovation und Veränderung steuern, um Agilität und Resilienz der Organisation zu gewährleisten	
Beispiele	
a	Sowohl Innovationsbedarf als auch Triebkräfte für Innovation identifizieren und dabei Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation berücksichtigen.
b	Die Innovationspolitik und -ergebnisse der Organisation allen relevanten Interessengruppen kommunizieren.
c	Eine auf Innovation ausgerichtete Organisationskultur fördern und Raum für organisationsübergreifende Entwicklungen schaffen.
d	Veränderungen effektiv steuern und Mitarbeitende und Interessengruppen frühzeitig informieren und einbinden.
e	Systeme zur Entwicklung kreativer Ideen einrichten und Innovationsansätze vonseiten der Mitarbeitenden und Interessengruppen auf allen Ebenen fördern und deren Erkundung und Prüfung unterstützen.

Themenfeld 3: - Personal - Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

Kriterium 3.1 - Das Personal steuern und weiterentwickeln, um die Strategie der Organisation zu unterstützen

Beispiele

a	Den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf analysieren und dabei die Strategie der Organisation berücksichtigen.
b	Eine transparente Personalpolitik entwickeln und umsetzen, die auf objektiven Kriterien für die Personalauswahl und -entwicklung, die Beförderung, die Entlohnung und die Delegation, für Verantwortungsbereiche sowie für die Belohnung und Übertragung von Leitungsfunktionen basiert und den Leitlinien für Personalmanagement der Organisation entspricht.
c	Die Prinzipien Fairness, politische Neutralität, Leistungsorientierung, Chancengleichheit, Vielfalt, soziale Verantwortung sowie Gleichgewicht zwischen Beruf- und Privatleben in der Personalpolitik umsetzen sowie Förderbedarf hinsichtlich der Berufskarriere von Frauen evaluieren und entsprechende Maßnahmen und Programme erarbeiten.
d	Fähigkeiten und Wissen sicherstellen, um Mission, Vision und Werte der Organisation zu erreichen und dabei besonderen Fokus auf soziale Fähigkeiten, flexible Denkweisen sowie digitale und innovative Fertigkeiten legen.
e	Eine Leistungskultur durch Festlegung von Leistungszielen unterstützen, die von allen Mitarbeitenden getragen werden, in Mitarbeitergesprächen mit den Mitarbeitenden vereinbart und von der Organisation systematisch überprüft werden.

Kriterium 3.2 - Die Fähigkeiten der Mitarbeitenden entwickeln und steuern

Beispiele

a	Strategie und Plan zur Personalentwicklung auf Grundlage aktueller und zukünftiger Anforderungen an Kompetenzen, Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeitenden umsetzen.
b	Für jene Talente, die für die Erreichung von Mission, Vision und Zielen erforderlich sind, attraktiv sein und diese Talente weiterentwickeln.
c	Neue und innovative Methoden einsetzen und dadurch Kompetenzentwicklung ermöglichen (z. B. Design-Thinking, Teamwork, Labore, Experimente)
d	Individuelle Pläne zur Kompetenzentwicklung einschließlich persönlicher Fähigkeiten (z. B. Innovationsfreude) entwickeln und im regulären Mitarbeitendengespräch durch gegenseitiges Feedback und Austausch der Erwartungen abstimmen.
e	Spezielle Programme und Schulungen für die Entwicklung von Führungskräften schaffen, einschließlich der Anwendung von Public-Management-Instrumenten.
f	Neue Mitarbeitende anleiten und mit Hilfe von Mentoring, Coaching und individueller Beratung unterstützen.
g	Moderne Schulungsmethoden entwickeln und fördern (z. B. Multimedia-Ansatz, Training-on-the-job, E-Learning, Nutzung sozialer Medien)
h	Die Wirkungen von Schulungs- und Personalentwicklungsprogrammen in Bezug auf die Erreichung der Organisationsziele und die Verbreitung der Schulungsinhalte innerhalb der Belegschaft bewerten.

Kriterium 3.3 – Mitarbeitende beteiligen, ihre Eigenverantwortung stärken und Wohlbefinden unterstützen	
Beispiele	
a	Eine Kultur von offener Kommunikation und Dialog fördern und Teamarbeit anregen.
b	Die Mitarbeitenden und ihre Interessenvertretungen (z. B. Gewerkschaften) in die Entwicklung von Plänen, Strategien und Zielen sowie in die Gestaltung von Prozessen und das Identifizieren und Umsetzen von Innovationen und Verbesserungsmaßnahmen einbeziehen.
c	Systeme zum Entgegennehmen von Ideen und Vorschlägen der Mitarbeitenden schaffen.
d	Regelmäßig Mitarbeitendenbefragungen durchführen und die Ergebnisse, Analysen und Verbesserungsmaßnahmen intern diskutieren und berücksichtigen.
e	Gute Arbeitsbedingungen in der Organisation sicherstellen (Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen einhalten, betriebliche Gesundheitsförderung ausbauen).
f	Bedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben der Mitarbeitenden schaffen (Work-Life-Balance z. B. durch flexible Arbeitszeiten, Telearbeit, Teilzeitbeschäftigung, Vater- oder Mutterschaftsurlaub, Elternkarenz).
g	Bedürfnisse von sozial benachteiligten Personen und Personen mit Behinderung speziell berücksichtigen.
h	Geeignete Modelle und Methoden zur nichtmonetären Belohnung von Mitarbeitenden bereitstellen (z. B. existierende Ansprüche und Systeme weiterentwickeln sowie soziale, kulturelle und sportliche Aktivitäten zur Stärkung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten fördern).

Themenfeld 4: - Partnerschaften und Ressourcen - Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

Kriterium 4.1 - Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern

Beispiele

a	Schlüsselpartnerinnen und -partner aus dem öffentlichem und privaten Sektor sowie aus der Zivilgesellschaft identifizieren (z. B. Lieferantinnen und Lieferanten, Netzwerkmitglieder, alternative Leistungserbringerinnen und -erbringer), um nachhaltige Beziehungen auf Basis von Vertrauen, Dialog und Offenheit aufzubauen.
b	Partnerschaftsvereinbarungen abschließen und steuern und dabei die verschiedenen Potenziale der Partnerinnen und Partner berücksichtigen, um beiderseitig Vorteile zu erzielen und einander mit Fachwissen, Ressourcen und Wissen zu unterstützen.
c	Die Rollen und Verantwortungen aller Partnerinnen und Partner einschließlich Kontrolle, Evaluierung und Bewertung festlegen. Die Ergebnisse und Wirkungen der Partnerschaften regelmäßig überprüfen.
d	Die Prinzipien und Werte der Organisation auch bei Beschaffungen sicherstellen und Anbieterinnen und Anbieter mit sozialer Verantwortung auswählen.

Kriterium 4.2 - Mit Bürgerinnen und Bürgern und zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammenarbeiten

Beispiele

a	Transparenz durch eine proaktive Informationspolitik und die Bereitstellung von Open Data sicherstellen.
b	Aktiv zur Beteiligung von und Zusammenarbeit mit Bürgerinnen und Bürgern ermutigen: - Mitgestaltung und Mitentscheidung etwa durch Beratungsgruppen, Meinungsumfragen und Qualitätszirkel (Co-Design and Co-Decision) - Übernahme von Aufgaben bei der Serviceerbringung (Co-Creation bzw. Co-Production) - Einladung zu Rückmeldungen zu bestimmten Sachverhalten (Co-Evaluation, z. B. digitales Feedback bei neuen Services)
c	Aktiv Ideen, Vorschläge und Beschwerden von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden einholen (z. B. Feedback, Beratungsgruppen, Fragebögen, Beschwerdestellen, Meinungsumfragen).

Kriterium 4.3 - Finanzen steuern	
Beispiele	
a	Solide und krisenfeste Finanzen sicherstellen durch langfristige Budgetplanung, Risikoanalyse von Finanzentscheidungen und ein ausgeglichenes Budget.
b	Das Budget ergebnis- und wirkungsorientiert gestalten (Integration von Leistungen und Wirkungen in Budgetunterlagen).
c	Kostenrechnung, Controlling und Evaluierungssystemen effektiv einsetzen (z. B. Spending Reviews, Wirkungsmessung).
d	Auswirkung des Budgets auf Gender- und Diversitätsaspekte überprüfen.
e	Finanzielle Verantwortung dezentralisieren und delegieren sowie durch ein zentrales Controlling sicherstellen.
f	Haushalts- und Finanztransparenz gewährleisten und Budgets verständlich veröffentlichen.

Kriterium 4.4 - Information und Wissen managen	
Beispiele	
a	Eine lernende Organisation schaffen, welche Systeme und Prozesse zur Steuerung, Speicherung und Bewertung von Informationen und Wissen zur Verfügung stellt, um die Resilienz und Flexibilität der Organisation zu gewährleisten.
b	Chancen der digitalen Transformation nutzen, um das Wissen der Organisation zu steigern und digitale Fähigkeiten auszubauen.
c	Lern- und Kooperationsnetzwerke (Communities of Practice) aufbauen, um relevante externe Informationen zu gewinnen und kreative Impulse zu bekommen.
d	Informationen und Wissen der Organisation regelmäßig überprüfen und deren Relevanz, Richtigkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit gewährleisten.
e	Interne Informationskanäle aufbauen, um allen Mitarbeitenden Zugang zu Informationen und Wissen zu gewährleisten.
f	Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitenden der Organisation fördern.
g	Zugang und Austausch von relevanten Informationen und offenen Daten (Open Data) benutzerfreundlich und zielgruppenspezifisch für alle externen Interessengruppen sicherstellen.
h	Erfolgskritisches Wissen (explizit und implizit) von ausscheidenden Mitarbeitenden für die Organisation sichern.

Kriterium 4.5 - Technologieeinsatz steuern**Beispiele**

a	Das Technologie-Management in Übereinstimmung mit den strategischen und operativen Zielen gestalten sowie die Kosten-Nutzen-Relation und Auswirkungen systematisch überwachen.
b	Neue Technologien erkennen und nutzen (Big Data, Automatisierung, Robotik, KI, Data Analytics etc.), die für die Organisation von Bedeutung sind, und wenn möglich Open Data und Open-Source-Anwendungen umsetzen.
c	Technologie nutzen, um Kreativität, Innovation, Zusammenarbeit (z. B. durch Clouddienste, Collaboration Tools) und Beteiligung zu fördern.
d	IKT zur Verbesserung interner und externer Dienstleistungen nutzen und Onlinedienste intelligent bereitstellen, um die Bedürfnisse und Erwartungen von Interessengruppen zu erfüllen.
e	Maßnahmen für einen effektiven Datenschutz und die Cybersicherheit im Sinne der Datenschutzgrundverordnung ergreifen.
f	Die sozialen, wirtschaftlichen und umweltbezogenen Wirkungen von IKT berücksichtigen, z. B. die Entsorgung von Farbkartuschen, die eingeschränkte Erreichbarkeit von Menschen ohne Computer oder Internetzugang.

Kriterium 4.6 - Gebäude managen**Beispiele**

a	Eine effektive, effiziente und nachhaltige Bereitstellung und Instandhaltung sämtlicher Einrichtungen (Gebäude, Büros, Gebäudetechnik, Stromversorgung, Ausstattung, Beförderungsmittel und Materialien) gewährleisten.
b	Sichere und effektive Arbeitsbedingungen gewährleisten und bei der Nutzung der Einrichtungen die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden beachten und z. B. barrierefreie Zugänge anbieten.
c	Lebenszyklus-Ansatz (Lifecycle Policy) in einem integrierten Facility Management (Gebäude, technische Ausstattung etc.) anwenden, inklusive Wiederverwendung, Recycling und Entsorgung.
d	Einen „Öffentlichen Mehrwert“ (Public Value) von öffentlichen Einrichtungen der Organisation sicherstellen (z. B. für die lokale Gemeinschaft nutzbar machen).

Themenfeld 5: - Prozesse - Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

Kriterium 5.1 - Prozesse entwickeln und steuern, um den Nutzen für Bürgerinnen und Bürger sowie Kundinnen und Kunden zu steigern

Beispiele

a	Auf die Bedürfnisse und Sichtweisen der Kundinnen und Kunden ausgerichtete schlanke Prozesse implementieren, um eine agile Organisationsstruktur zu gewährleisten. Prozesse regelmäßig identifizieren und dokumentieren.
b	Prozesse regelmäßig mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeitenden und relevanter Interessengruppen abgleichen.
c	Ein System zur Steuerung der Prozesse umsetzen, mit dem die Chancen der Digitalisierung, offener Standards und Daten genutzt werden.
d	Prozesse auf die Unterstützung der strategischen Ziele ausrichten und notwendige Ressourcen zur Verfügung stellen, um die Zielvorgaben zu erreichen.
e	Prozessverantwortliche (Personen, die sämtliche Prozessschritte steuern) bestimmen und ihnen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zuweisen.
f	Prozesse und ihre Risiken sowie wesentliche Erfolgsfaktoren unter Berücksichtigung des sich ändernden Umfelds laufend analysieren und bewerten.
g	Prozesse laufend vereinfachen und bei Bedarf Änderungen der gesetzlichen Bestimmungen vorschlagen.
h	Prozessinnovationen und -optimierung fördern, die nationale und internationale Good Practices aufgreifen und Interessengruppen einbinden.
i	Prozesse auf Einhaltung des Schutzes personenbezogener Daten (Datenschutzgrundverordnung, DSGVO) überprüfen und optimieren.

Kriterium 5.2 - Produkte und Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden, Bürgerinnen und Bürger, Interessengruppen und die Gesellschaft erbringen

Beispiele

a	Die Produkte und Dienstleistungen der Organisation definieren, gestalten und aktiv den kompletten Lebenszyklus steuern, einschließlich Recycling und Wiederverwendung.
b	Innovative Methoden zur Erarbeitung kundinnen- und kunden- sowie nachfrageorientierter öffentlicher Leistungen anwenden und dabei das Once-Only-Prinzip soweit wie möglich umsetzen.
c	Diversitäts- und Gendermanagement anwenden, um Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppen zu identifizieren und zu steuern.
d	Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden und andere Interessengruppen in die Gestaltung und Erbringung von Produkten und Dienstleistungen sowie die Erarbeitung von Qualitätsstandards einbinden.
e	Produkte und Dienstleistungen der Organisation bewerben und passende Informationen zur Unterstützung der Bürgerinnen und Bürger bzw. Kundinnen und Kunden anbieten.
f	Den Zugang zu Produkten und Dienstleistungen der Organisation unterstützen (z. B. durch den Zugang zu Dienstleistungen über das Internet, flexible Öffnungszeiten, verschiedene Formate für Dokumente, z. B. in Druckform und elektronisch, verschiedene Sprachversionen, Poster, Broschüren, Blindenschrift und Vorleseprogramme).
g	Befragungen von Kundinnen und Kunden, Beschwerdemanagement und andere Formen der Rückmeldungen (Feedback) nutzen, um Potenziale zur Optimierung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen zu ermitteln.

Kriterium 5.3 - Prozesse innerhalb der Organisation und mit anderen relevanten Organisationen koordinieren

Beispiele

a	Eine Kultur des bereichsübergreifenden Arbeitens in Prozessen schaffen, um das Denken in „Silos“ zu überwinden.
b	Die Dienstleistungsketten der Organisation festlegen und die relevanten Partnerinnen und Partner ermitteln.
c	Gemeinsame Standards vereinbaren, Datenaustausch und gemeinsame Leistungserbringung (Shared Services) ermöglichen, um Prozesse der gleichen Dienstleistungskette über Organisationen hinweg mit wichtigen Partnerinnen und Partnern aus dem privaten und öffentlichen Sektor sowie den NGOs zu koordinieren.
d	Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden sowie Interessengruppen bei der bereichsübergreifenden Gestaltung und Kooperation einbinden.
e	Partnerschaften über verschiedene Verwaltungsebenen hinweg nutzen (Gemeinde, Land, Bund und öffentliche Unternehmen), um koordinierte Dienstleistungen erbringen zu können.
f	Anreize und Rahmenbedingungen für Führungskräfte und Mitarbeitende schaffen, um organisationsübergreifende Prozesse zu entwickeln (z. B. „Shared Service“ und gemeinsame bereichsübergreifende Prozessentwicklung).

Themenfeld 6: - Kundinnen- und kunden/bürgerinnen- und bürgerbezogene Ergebnisse - Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen der Wahrnehmungsmessungen (6.1) und Leistungsmessungen (6.2), inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger erfüllt:

Kriterium 6.1 - Wahrnehmungsmessungen

Beispiele

	Allgemeine Wahrnehmung der Organisation
a	Die Außenwirkung der Organisation und ihr Ansehen in der Öffentlichkeit.
b	Erreichbarkeit der Organisation (z. B. Barrierefreiheit).
c	Bürgerinnen- und Bürger/Kundinnen- und Kundenorientierung der Belegschaft.
d	Einbeziehung und Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden, u. a. durch elektronische Beteiligungsformen.
e	Von der Organisation gebotene Transparenz, Offenheit und Information.
	Wahrnehmung der Dienstleistungen und Produkte
f	Zugänglichkeit der physischen und digitalen Dienstleistungen.
g	Qualität von Produkten und Dienstleistungen.
h	Differenzierung und Anpassung der Dienstleistungen entsprechend den unterschiedlichen Bedürfnissen von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden.
i	Innovationsfähigkeit der Organisation.
j	Agilität der Organisation.
k	Digitalisierung in der Organisation.
l	Integrität der Organisation und allgemeines Vertrauen der Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger.

Kriterium 6.2 - Leistungsmessungen	
Beispiele	
	Ergebnisse in Bezug auf die Qualität von Produkten und Dienstleistungen
a	Wartezeit (Bearbeitungszeit der Leistungserbringung).
b	Anzahl und Bearbeitungszeit von Beschwerden und Verbesserungsmaßnahmen.
c	Ergebnisse von Überprüfungsmaßnahmen bei Fehlern und dem Einhalten von Qualitätsstandards.
d	Einhaltung veröffentlichter Servicestandards.
	Ergebnisse in Bezug auf Transparenz, Zugänglichkeit und Integrität
e	Anzahl an Informations- und Kommunikationskanälen, einschließlich sozialer Medien.
f	Verfügbarkeit und Genauigkeit von Informationen.
g	Verfügbarkeit von Leistungszielen und Ergebnissen der Organisation.
h	Umfang von Open Data-Angeboten.
	Ergebnisse in Bezug auf die Einbeziehung von Interessengruppen und Innovation
i	Umfang der Einbeziehung von Interessengruppen bei der Gestaltung und Erbringung von Dienstleistungen und Produkten bzw. in Entscheidungsprozesse.
j	Anzahl der eingegangenen und umgesetzten Vorschläge.
	Ergebnisse in Bezug auf Digitalisierung und E-Government-Verfahren
k	Evaluierungen der sich ändernden Bedürfnisse von Interessengruppen unter deren Einbeziehung und Messung ihrer Zufriedenheit (z. B. mit digitalen Services).
l	Zugangszeiten zu den verschiedenen Services inklusive Öffnungszeiten der Abteilungen.
m	Kosten der Leistungen inklusive digitaler Services.
n	Verfügbarkeit von Informationen über die Zuständigkeiten (inkl. Leitungsverantwortung) für die einzelnen Dienstleistungen.

Themenfeld 7: - Mitarbeitendenbezogene Ergebnisse - Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen der Wahrnehmungsmessungen (7.1) und Leistungsmessungen (7.2), inwieweit die Organisation die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden erfüllt:

Kriterium 7.1 - Wahrnehmungsmessungen

Beispiele

	Allgemeine Wahrnehmung der Organisation
a	Image und Gesamtleistung der Organisation.
b	Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Organisation, in Entscheidungsprozesse und Verbesserungsmaßnahmen.
c	Bewusstsein der Mitarbeitenden für mögliche Interessenkonflikte, die Wichtigkeit ethischen Verhaltens und Integrität.
d	Methoden für Feedback, Beratung, Dialog und systematische Mitarbeitendenbefragungen.
e	Soziale Verantwortung der Organisation.
f	Offenheit der Organisation für Veränderungen und Innovation.
g	Auswirkung der Digitalisierung auf die Organisation.
h	Agilität der Organisation.
	Wahrnehmung des Managements und der Managementsysteme
i	Fähigkeit der Führungsebene, die Organisation zu steuern und darüber zu kommunizieren.
j	Gestaltung und Steuerung der Prozesse der Organisation.
k	Verteilung der Aufgaben und das Beurteilungssystem für die Mitarbeitenden.
l	Wissensmanagement.
m	Interne Kommunikation und Informationsmaßnahmen.
n	Umfang und Qualität der Anerkennung von Einzel- und Teamleistungen.
	Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen
o	Betriebsklima und Kultur der Organisation.
p	Herangehen an soziale Anliegen (z. B. flexible Arbeitszeiten, Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben, Gesundheitsfragen).
q	Umgang mit Chancengleichheit, fairer Behandlung und integrem Verhalten in der Organisation.
r	Ausstattung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung.
	Wahrnehmung der Karrierechancen und Weiterbildungsmöglichkeiten
s	Systematische Karriere- und Kompetenzentwicklung.
t	Verfügbarkeit und Qualität von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Kriterium 7.2 - Leistungsmessungen**Beispiele**

	Allgemeine mitarbeitendenbezogene Ergebnisse
a	Indikatoren zur Bindung sowie zur Stärkung der Loyalität und Motivation von Mitarbeitenden.
b	Ausmaß der Einbeziehung in Verbesserungsmaßnahmen.
c	Anzahl gemeldeter ethischer Konflikte (z. B. Interessenkonflikte).
d	Häufigkeit freiwilliger Teilnahmen an Tätigkeiten sozialer Verantwortung.
e	Indikatoren bezüglich der Fähigkeit der Mitarbeitenden, auf Bedürfnisse von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden einzugehen.
	Ergebnisse in Bezug auf individuelle Leistungen und Fähigkeiten
f	Indikatoren zur individuellen Leistung.
g	Indikatoren zur Nutzung digitaler Informations- und Kommunikationsinstrumente.
h	Indikatoren zu Aus- und Weiterbildungen.
i	Häufigkeit der Anerkennung von Einzelpersonen und Teams.

Themenfeld 8: - Ergebnisse sozialer Verantwortung - Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen der Wahrnehmungsmessungen (8.1) und Leistungsmessungen (8.2), was die Organisation hinsichtlich ihrer sozialen Verantwortung erreicht:

Kriterium 8.1 - Wahrnehmungsmessungen	
Beispiele	
a	Wirkung der Organisation auf die Lebensqualität von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden, welche über ihre eigentlichen Aufgaben (Geschäftseinteilung) hinausgehen.
b	Reputation als Organisation, welche sich für die globale und lokale Gesellschaft aktiv einsetzt.
c	Wirkung der Organisation auf die wirtschaftliche Entwicklung.
d	Wirkung der Organisation auf ökologische Nachhaltigkeit und Klimawandel.
e	Wirkung der Organisation auf die Qualität von Demokratie, Transparenz, ethischem Verhalten, Rechtsstaatlichkeit, Offenheit und Integrität.

Kriterium 8.2 - Leistungsmessungen	
Beispiele	
a	Aktivitäten der Organisation zum Schutz und Erhalt von Ressourcen.
b	Ausmaß von Beziehungen zu relevanten Behörden, Gesellschaftsgruppen und ihren Vertreterinnen und Vertretern.
c	Ausmaß und Bedeutung positiver und negativer Berichterstattung in den Medien.
d	Unterstützung für sozial benachteiligte Menschen.
e	Als Arbeitgebende eine Politik der Vielfalt, der Integration und Akzeptanz ethnischer Minderheiten und von Menschen mit besonderen Bedürfnissen unterstützen.
f	Unterstützung internationaler Entwicklungsprojekte.
g	Austausch von Wissen, Information und Daten mit allen Interessengruppen.
h	Programme zum Schutz der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden vor Gesundheitsrisiken und Unfällen.

Themenfeld 9: - Wichtigste Leistungsergebnisse - Beurteilen Sie die Zielerreichung der Organisation in Bezug auf ihre externen Ergebnisse (9.1) und ihre internen Ergebnisse (9.2)

Kriterium 9.1 - Externe Ergebnisse: Ergebnisse und Nutzen für die Gesellschaft

Beispiele

a	Ergebnisse (Menge und Qualität der Produkte und Dienstleistungen).
b	Wirkungen der Produkte und Dienstleistungen auf die Zielgruppe und die Gesellschaft.
c	Grad der Erfüllung von Vereinbarungen mit übergeordneten Einrichtungen.
d	Ergebnisse von externen Kontrollen und Audits.
e	Benchmarking-Ergebnisse (Vergleiche mit anderen Organisationen) hinsichtlich der Ergebnisse und Wirkungen.
f	Ergebnisse der Umsetzung von Verwaltungsreformen.

Kriterium 9.2 - Interne Ergebnisse: Effizienzgrad

Beispiele

a	Effizienz des Managements der verfügbaren Ressourcen, einschließlich Personalmanagement, Wissensmanagement und Management von Gebäuden.
b	Ergebnisse hinsichtlich Verbesserungen und Innovationen der Prozesse.
c	Benchmarking-Ergebnisse (Leistungsvergleiche).
d	Ergebnisse von gemeinsamen Aktivitäten und von Partnerschaftsvereinbarungen.
e	Auswirkung der Digitalisierung auf die Leistungen der Organisation.
f	Ergebnisse von internen Revisionen und Audits.
g	Ergebnisse der Teilnahme an Wettbewerben und Qualitätspreisen sowie von Qualitätsmanagement-Zertifizierungen.
h	Ergebnisse bezüglich der Einhaltung von Budgets und der Erreichung finanzieller Ziele.
i	Kosteneffektivität (Erreichen der Wirkungen mit geringstmöglichen Kosten).

