



# Common Assessment Framework – Verbesserung öffentlicher Organisationen durch Selbstbewertung



## **IMPRESSUM**

Bei der vorliegenden Broschüre handelt es sich um die deutschsprachige Fassung der CAF-Version 2013, die vom europäischen Netzwerk der nationalen CAF-Ansprechpartner und dem europäischen CAF-Ressourcencenter beim Europäischen Institut für öffentliche Verwaltung (EIPA) im Jahr 2012 entwickelt wurde.

## **HERAUSGEBER**

**Bundesverwaltungsamt**  
Deutsches CAF-Zentrum  
50728 Köln

## **Kontakt**

Dr. Astrid Stein  
Telefon: 022899358-4731  
E-Mail: [caf-netzwerk@bva.bund.de](mailto:caf-netzwerk@bva.bund.de)  
Internet: [www.caf-netzwerk.de](http://www.caf-netzwerk.de)  
[www.bundesverwaltungsamt.de](http://www.bundesverwaltungsamt.de)

## **Bildnachweis**

iStockphoto.com (Titelbild)  
shutterstock.com

© Bundesverwaltungsamt

Köln, im Mai 2013





# **CAF**

(Common Assessment Framework)

Qualitätsmanagement  
im öffentlichen Sektor Europas

## **CAF 2013**



# Inhaltsverzeichnis



|           |   |
|-----------|---|
| <b>8</b>  | <b>Vorwort der deutschen Fassung</b>                                      |
| <b>9</b>  | <b>Vorwort</b>  |
| <b>11</b> | <b>Einleitung</b>   |
| <b>17</b> | <b>Befähigerkriterien</b>   |
| 19        | Themenfeld 1 Führung  |
| 23        | Themenfeld 2 Strategie und Planung  |
| 27        | Themenfeld 3 Personal   |
| 31        | Themenfeld 4 Partnerschaften und Ressourcen                               |
| 37        | Themenfeld 5 Prozesse   |
| <b>41</b> | <b>Ergebniskriterien</b>  |
| 43        | Themenfeld 6 KundInnen- /BürgerInnenbezogene Ergebnisse                   |
| 46        | Themenfeld 7 MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse                          |
| 49        | Themenfeld 8 Ergebnisse sozialer Verantwortung                            |
| 52        | Themenfeld 9 Wichtigste Leistungsergebnisse                               |
| <b>55</b> | <b>CAF-Bewertung und Bewertungsskalen</b>                                 |
| <b>61</b> | <b>Leitfaden für die Verbesserung von Organisationen mithilfe des CAF</b> |
| <b>73</b> | <b>Glossar</b>  |
| <b>83</b> | <b>Anhang</b>   |
|           | Gegenüberstellung der CAF-Versionen 2006 und 2013                         |

# Vorwort der deutschen Fassung

Mit der vierten überarbeiteten Version des Common Assessment Framework (CAF) 2013 steht der öffentlichen Verwaltung – unabhängig von der Ebene, der Fachrichtung oder Organisationsform – ein praxiserprobtes, leicht anwendbares Instrument der internen Qualitätsbewertung zur Verfügung. Die Selbstbewertung anhand der neun Themenfelder des CAF-Modells ist allerdings nur der erste Schritt eines vollständigen CAF-Prozesses. Die Bewertungsergebnisse liefern eine hervorragende Basis, um notwendige Verbesserungsmaßnahmen in allen steuerungsrelevanten Bereichen der Organisation zu entwickeln und umzusetzen. Die Entwicklung, Verabschiedung und konsequente Umsetzung eines entsprechenden Aktionsplans gehört zwingend zu einer wirksamen Anwendung des CAF-Modells. Erst mit der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen wird dem Aufwand der Diagnose (Selbstbewertungsprozess) ein entsprechender Nutzen in Form von Verbesserungsergebnissen (Verbesserungsprozess) gegenübergestellt.

In der öffentlichen Verwaltung werden auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene seit Mitte der 1990er Jahre vielfältige Steuerungs-Instrumente wie Leitbilder, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling, Zielvereinbarungen, Prozessdokumentationen, Budgetierung, Benchmarking usw. eingeführt. Sie entfalten nicht immer die gewünschte Wirkung, werden deshalb oftmals nicht akzeptiert und leisten insgesamt nur einen geringen Beitrag zu einem professionellen und effizienten Management. Ein umfassendes Qualitätsmanagement bietet als ziel- und ergebnisorientiertes Managementkonzept die Möglichkeit, die unterschiedlichen Ansätze in einer Behörde in einem Gesamtsystem zu bündeln, sorgfältig aufeinander abzustimmen und die Wirksamkeit sys-

tematisch zu überprüfen. Die CAF-Selbstbewertung fördert die Auseinandersetzung mit den Prinzipien des umfassenden Qualitätsmanagements, indem sie den Qualitätskreislauf aus Planen, Durchführen, Überprüfen und Verbessern als Bewertungsbasis heranzieht. Die CAF-Selbstbewertung ermöglicht einen besonders einfachen Einstieg in das Qualitätsmanagement.

Als Rahmen für die öffentliche Verwaltung in Europa konzipiert, bietet das Modell vielfältige Möglichkeiten der individuellen Anwendung und Ausgestaltung. Im Zusammenhang mit dem Gütesiegel „Effektiver CAF-Anwender“ wurden 2009 detaillierte Unterlagen für ein externes Feedback zur CAF-Anwendung erarbeitet, die der Praxis wichtige Hinweise für eine dauerhaft wirksame Anwendung des CAF bieten. Sie wurden in die CAF Version 2013 eingearbeitet. Das Deutsche CAF-Zentrum im Bundesverwaltungsamt unterstützt die Nutzung und Implementierung des CAF durch vielfältige Leistungen. Dazu gehören Beratungs- Schulungs- und Coachingangebote ebenso wie die Bereitstellung von Arbeitsmaterialien, Praxisleitfäden und aktuellen Informationen. Unter [www.caf-netzwerk.de](http://www.caf-netzwerk.de) wurde außerdem ein CAF-Netzwerk der CAF-Anwender und -Interessenten in Deutschland eingerichtet, dem derzeit mehr als 800 Mitglieder angehören. Auch die KGSt fördert als Kooperationspartner für die kommunale Ebene die Einführung von CAF.

Unter [www.caf-netzwerk.de](http://www.caf-netzwerk.de) steht die vorliegende CAF-Version 2013 zum kostenfreien Herunterladen als PDF-Datei zur Verfügung. Bitte teilen Sie uns Ihre Erfahrungen und Entwicklungsanregungen zu CAF mit, damit sie in die Weiterentwicklung auf europäischer Ebene einfließen können.

Dr. Astrid Stein  
Deutsches CAF-Zentrum



# Vorwort

Öffentliche Verwaltungen in ganz Europa stehen zunehmend vor der gesellschaftlichen Herausforderung, ihren Mehrwert für die Erhaltung und Weiterentwicklung des sozialen Wohlfahrtsstaates deutlich zu machen. Die Effektivität politischer Maßnahmen und die operative Leistungsfähigkeit und Qualität öffentlicher Dienstleistungen sind angesichts der sozioökonomischen Krise und des Sparzwangs entscheidende Faktoren im Umgang mit den sich wandelnden Bedürfnissen und Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger sowie der Unternehmen.

Die öffentlichen Verwaltungen nehmen diese Herausforderung schon seit vielen Jahren an. Neue Techniken und Methoden werden eingesetzt, um Effizienz, Effektivität und die wirtschaftliche und gesellschaftliche Verantwortung zu verbessern. In öffentlichen Organisationen unterschiedlichster Art und Fachrichtung auf europäischer und nationaler Ebene sowie auf Ebene des Bundes, der Länder und der Kommunen werden unterschiedliche Ansätze verfolgt. Viele Vorhaben waren erfolgreich. Allerdings schlugen einige auch fehl, zum Teil deshalb, weil ein schlüssiger und nachhaltiger Ansatz fehlt.

Das Europäische Netzwerk für öffentliche Verwaltung (European Public Administration Network, EUPAN), in dem Expertinnen und Experten der Mitgliedstaaten der Europäischen Union zusammenkommen, war sich dieses Defizits bewusst. Deshalb lud EUPAN seine ExpertInnen ein, ein ganzheitliches Instrument zu entwickeln, das die öffentlichen Verwaltungen bei ihrem Streben nach ständiger Verbesserung unterstützt. Im Mai 2000 wurde mit CAF (Common Assessment Framework) das erste europäische Qualitätsmanagement-Instrument ins Leben gerufen. Es ist speziell auf die Bedürfnisse des öffentlichen Sektors zugeschnitten und wurde von ExpertInnen des öffentlichen Sektors entwickelt. 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.

Über 3000 öffentliche Organisationen haben sich seither in der europäischen Datenbank als CAF-NutzerInnen oder Interessierte registriert. Weitere

Tausende in ganz Europa und darüber hinaus nutzen CAF für ihre ganz individuellen Entwicklungszwecke. Um auf die Erwartungen der CAF-NutzerInnen einzugehen und das Modell an die Entwicklungen und Trends in der Gesellschaft und der öffentlichen Verwaltung anzupassen, wurde CAF bereits zweimal – im Jahr 2002 und 2006 – überarbeitet. Auf Basis der in sechs Jahren gesammelten praktischen Erfahrungen mit CAF 2006 wurde das Modell nun noch einmal angepasst. Dabei wurden die Rückmeldungen von 400 CAF-NutzerInnen und von den Nationalen CAF-AnsprechpartnerInnen berücksichtigt.

Das Ergebnis der Überarbeitung ist die CAF-Version 2013, die den öffentlichen Sektor in noch stärkerem Maße als die Vorgängerversionen unterstützt. Aspekte wie Nutzerorientierung, Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors, Innovation, Ethik, wirksame Partnerschaften mit anderen Organisationen und gesellschaftliche Verantwortung wurden vertieft, so dass sie neue Möglichkeiten für die Weiterentwicklung öffentlicher Organisationen bieten.

CAF 2013 wurde in enger Zusammenarbeit der Nationalen CAF-Ansprechpartner der EU-Mitgliedstaaten erarbeitet. Unterstützt wurden sie durch das Europäische CAF-Ressourcencenter beim Europäischen Institut für öffentliche Verwaltung (European Institute of Public Administration, EIPA) in Maastricht.

Die vorliegende Broschüre enthält die Inhalte des CAF-Modells, beschreibt die Methode der CAF-Selbstbewertung und gibt Hinweise für die Gestaltung des gesamten CAF-Prozesses. Sie soll alle CAF-Interessierten dabei unterstützen, qualitativ hochwertige Dienstleistungen zu erbringen. Tausende Beschäftigte in ganz Europa haben sich bereits mithilfe des CAF-Modells auf den Weg gemacht, Spitzenleistungen zu erzielen. Und sie haben gezeigt, dass es funktioniert.

Wir laden Sie ein, sich ihnen anzuschließen und Mitglied dieser dynamischen CAF-Gemeinschaft zu werden. Viel Erfolg und gutes Gelingen beim Streben nach Spitzenleistungen!

Das Europäische Netz Nationaler CAF-Ansprechpartner und das Europäische CAF Ressourcencenter bei EIPA



# Einleitung

## Der Inhalt des CAF-Modells in der Version 2013

### Begriffsbestimmung

CAF ist ein Instrument des Total Quality Managements (TQM). Es wurde vom öffentlichen Sektor für den öffentlichen Sektor entwickelt und durch das Exzellenz-Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (European Foundation for Quality Management, EFQM®) angeregt. CAF geht von der Annahme aus, dass Organisationen hervorragende Ergebnisse für BürgerInnen, MitarbeiterInnen und für die Gesellschaft erzielen, wenn Führung sich dadurch auszeichnet, dass geeignete Strategien und Pläne entwickelt, das Personal entsprechend eingesetzt, Partnerschaften genutzt, Ressourcen effizient verwendet und optimale Prozesse sichergestellt werden. CAF betrachtet die Organisation gleichzeitig aus verschiedenen Blickwinkeln, d.h. bei der Analyse der Organisationsleistung wird ein ganzheitlicher Ansatz angewandt.

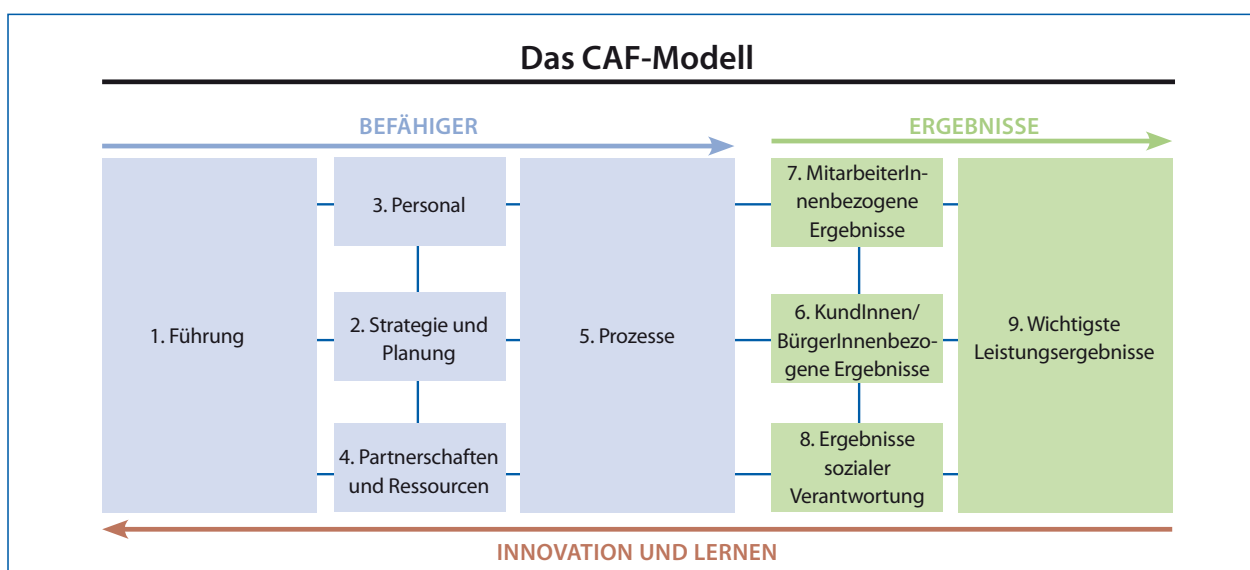
### Hauptzweck

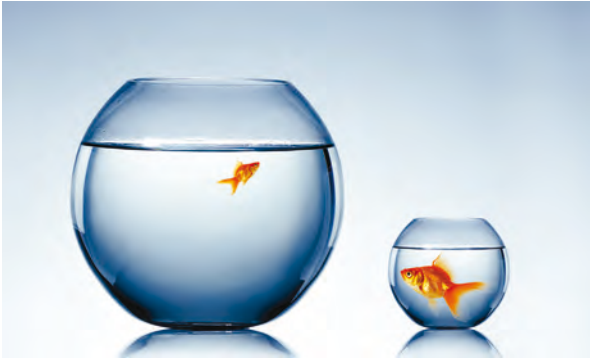
CAF ist öffentlich und kostenfrei verfügbar. Es wird als bedienungsfreundliches Instrument angeboten, mit dem Organisationen des öffentlichen Sektors in ganz Europa bei der **Anwendung von Qualitätsmanagementtechniken zur Verbesserung ihrer Leistung** unterstützt werden sollen. CAF wurde für die Anwendung in **allen Bereichen des öffentlichen Sektors auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene** entwickelt.

CAF dient als Katalysator für alle Verbesserungsprozesse innerhalb der jeweiligen Organisation und verfolgt dabei fünf wesentliche Ziele:

1. den öffentlichen Verwaltungen die Kultur der Exzellenz und die Grundsätze des TQM nahebringen;
2. die Verwaltungen nach und nach an einen vollständigen „Plan-Do-Check-Act-Zyklus“ (PDCA-Cycle) heranführen;
3. die Selbstbewertung einer öffentlichen Organisation erleichtern, um eine Diagnose von Verbesserungspotenzialen und Festlegung von Verbesserungsmaßnahmen zu erwirken;
4. als Bindeglied zwischen den verschiedenen QM-Modellen dienen, die in Verwaltung und Wirtschaft verwendet werden;
5. das Benchlearning zwischen verschiedenen Organisationen des öffentlichen Sektors erleichtern.

Organisationen, die CAF bereits angewendet haben, entwickeln den Ehrgeiz, nach und nach Spitzenleistungen zu erbringen und haben diese Exzellenz-Kultur in der Organisation eingeführt. Eine effektive und kontinuierliche Anwendung des CAF sollte zur Weiterentwicklung einer solchen Kultur und Denkweise innerhalb der Organisation führen.





Die 9 Themenfelder des 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, KundInnen, für die Gesellschaft und in Erfüllung ihrer Kernaufgabe, d.h. ihre wichtigsten Leistungsergebnisse, erzielt. Diese Ergebnisse 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. Sie veranschaulichen bewährte Vorgehensweisen 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 Exzellenz.

### Querverbindungen im Modell

Der ganzheitliche Ansatz des TQM und des CAF bedeutet nicht nur, dass alle Aspekte der Arbeitsweise einer Organisation sorgfältig bewertet werden, sondern auch, dass sich die einzelnen Aspekte gegenseitig beeinflussen. Eine Unterscheidung ist zu treffen zwischen:

- der Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen dem linken Teil des Modells (den Befähigern oder Ur-

sachen) und dem rechten Teil (den Ergebnissen oder Wirkungen); und

- den Beziehungen zwischen den Ursachen (Befähigern).

Eine Verifizierung von kausalen Zusammenhängen ist bei der Selbstbewertung von zentraler Bedeutung. Deshalb sollte die Organisation immer den Zusammenhang zwischen einem vorliegenden Ergebnis und den Fakten überprüfen, die zu den relevanten Themenfeldern und Kriterien auf der Befähigerseite erhoben wurden. Manchmal kann ein solcher Zusammenhang nur schwer nachgewiesen werden, da sich aufgrund der Komplexität einer Organisation die unterschiedlichen Ursachen (Befähiger) bei der Erzielung von Ergebnissen gegenseitig beeinflussen. Jedenfalls sollte bei der Bewertung geprüft werden, ob zu den Ergebnissen (Themenfelder 6 bis 9) bei den Befähigern/Ursachen das entsprechende Feedback erfolgt.

### Querverbindungen zwischen Themenfeldern und Kriterien auf der Befähigerseite:

Die Qualität der Organisation und ihrer Ergebnisse hängt in hohem Maße davon ab, auf welche Art und wie intensiv die Befähiger miteinander in Beziehung stehen. Deshalb muss dies bei der Selbstbewertung untersucht werden. Nach aller Erfahrung gibt es hier in den Organisationen große Unterschiede

Die Beziehungen sind selbstverständlich nicht auf die Ebene der Themenfelder beschränkt; in sehr vielen Fällen zeigen sich beträchtliche Interaktionen/Beziehungen auf der Ebene der Kriterien.



### Die acht Grundsätze der Exzellenz

Als Instrument des Total Quality Management baut CAF auf den EFQM-Exzellenz-Grundsätzen auf. In CAF werden sie auf die öffentliche Verwaltung übertragen, um letztlich so die Leistung öffentlicher Organisationen zu verbessern. Diese acht Grundsätze machen den Unterschied zwischen einer traditionellen öffentlichen Organisation und einer Organisation aus, die sich dem TQM verpflichtet hat.



### 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/KundInnen, Partner und MitarbeiterInnen) in Bezug auf die gesetzten Ziele zufriedenstellen.

### Grundsatz 2: Ausrichtung auf den Kunden

Die Organisation richtet sich an den Anforderungen der derzeitigen und potenziellen 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 das interne Klima, in welchem es möglich ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vollständig in die Erreichung der Ziele der Organisation einzubeziehen.

### Grundsatz 4: Management mittels Prozessen und Fakten

Nach diesem Grundsatz ist für die Organisation handlungsleitend, dass ein gewünschtes Ergebnis auf effizientere Weise erzielt wird, wenn die erforderlichen Ressourcen und Aktivitäten als Prozess gesteuert werden und wenn wirkungsvolle Entscheidungen auf Basis von Datenanalysen und Informationen beruhen.

### Grundsatz 5: Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Ebenen bilden das Kernstück einer jeden Organisation. Durch ihre vollständige Einbeziehung können ihre Fähigkeiten zum Vorteil der Organisation genutzt werden. Der Beitrag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte durch ihre Entwicklung und Einbeziehung sowie durch die Schaffung

eines Arbeitsumfelds gemeinsamer Werte und einer Kultur von Vertrauen, Offenheit, Befähigung und Anerkennung gesteigert werden.

### Grundsatz 6: Kontinuierliches Lernen, Innovation, Verbesserung

Durch Exzellenz wird der Status quo infrage gestellt. Durch kontinuierliches Lernen darüber, wie Innovations- und Verbesserungsmöglichkeiten geschaffen werden können, werden Veränderungen bewirkt. 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 Einhaltung der wichtigsten Erwartungen und Anforderungen der örtlichen und globalen Gemeinschaft bemühen.

Diese Exzellenzgrundsätze sind in die Struktur des CAF integriert; die kontinuierliche Verbesserung in den neun Themenfeldern 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. Nähere Informationen dazu enthält die Beschreibung des Externen Feedback-Verfahrens einschließlich Vergabe des Gütesiegels „Effektiver CAF-Anwender“ auf Seite 16.



### Gemeinsame Europäische Werte für den öffentlichen Sektor

Neben der besonderen Auslegung der Exzellenz-Grundsätze für den öffentlichen Sektor herrschen dort auch hinsichtlich des Managements und der Qualität einzigartige Bedingungen vor, die sich von denen im privaten Sektor stark unterscheiden. Dies sind grundlegende Vorbedingungen, die die europäische soziopolitische Kultur und Verwaltungskultur charakterisieren: (demokratische und parlamentarische) Legitimation, Rechtsstaatlichkeit und ethisches Verhalten, das sich auf gemeinsame Werte stützt, und Grundsätze wie Offenheit, Solidarität, Zusammenarbeit und Partnerschaften. Dies alles sind Aspekte, die bei der Bewertung zu berücksichtigen sind.

Auch wenn sich CAF in erster Linie auf die Bewertung der Management- und Steuerungspraktiken konzentriert und organisatorische Lösungen für Verbesserungen aufzeigen will, ist das Ziel letztlich ein Beitrag zu einer guten Staatsführung (good governance).



### Die Bedeutung der Belege und Messungen

Die Selbstbewertung und Verbesserung in öffentlichen Verwaltungen erweist sich oft als besonders schwierig, wenn keine verlässlichen Informationen über die verschiedenen Funktionen der Organisation vorliegen. CAF regt Organisationen des öffentlichen Sektors dazu an, solche Informationen zu sammeln und zu nutzen. In vielen Fällen sind sie aber für die erste Selbstbewertung noch nicht verfügbar. Deshalb wird der erstmalige Einsatz des CAF-Modells oftmals als Bewertung auf Nullbasis angesehen. Sie zeigt jene Bereiche auf, wo Messungen unbedingt einzuführen sind. Je weiter sich eine Organisation in Richtung kontinuierlicher Verbesserungen bewegt, desto systematischer wird sie interne und externe Informationen sammeln und nutzen.

### Eine einheitliche Sprache mit Hilfe eines Glossars

Oftmals ist für Organisationen des öffentlichen Sek-

tors die Managementsprache schwer verständlich. CAF hilft hier, indem eine einheitliche Sprache geschaffen wird, mit der MitarbeiterInnen und Führungskräfte die organisatorischen Themen konstruktiv miteinander diskutieren können.

Mit einer einheitlichen und für alle Beschäftigten verständlichen Sprache fördert CAF den Dialog und das Benchlearning zwischen den öffentlichen Verwaltungen in Europa. Das Glossar am Ende dieser Broschüre dient dazu, durch genauere Definitionen der gängigsten Begriffe und Konzepte das Verständnis zu erleichtern und Missverständnisse zu vermeiden.

### Was ist neu in CAF 2013?

Wer bisher mit der CAF-Version 2006 gearbeitet hat, wird sich in der neuen Version 2013 schnell zurechtfinden. Das Modell besteht weiterhin auf 9 Themenfeldern und 28 Kriterien; einige Inhalte wurden allerdings neu strukturiert und umformuliert. Im Anhang findet sich eine tabellarische Gegenüberstellung der CAF-Versionen 2006 und 2013. Die wesentlichen Änderungen in der CAF-Version 2013 finden sich im Themenfeld 5. Hier wurden zwei Kriterien zusammengeführt und ein neues Kriterium wurde eingeführt. Alle Beispiele wurden überprüft und an die Strukturveränderungen angepasst. Das Glossar wurde ebenfalls entsprechend angepasst. Die 8 Exzellenz-Grundsätze für den öffentlichen Sektor wurden nun eindeutig definiert; sie werden auch im Rahmen des Externen Feedbacks für die Beurteilung des TQM-Reifegrades herangezogen.

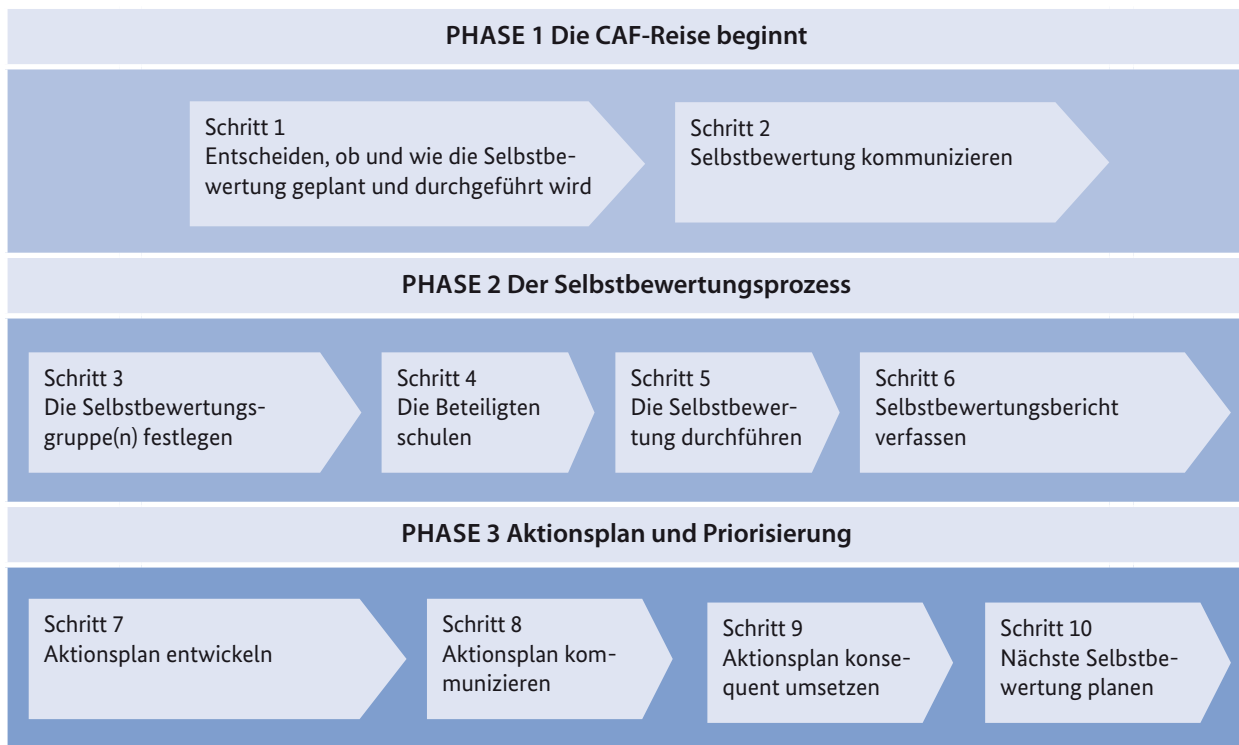
### Wie ist CAF 2013 anzuwenden?

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.

### Umsetzungsleitlinien

Die Anwendung des CAF stellt für jede Organisation einen Lernprozess dar. Von den vielfältigen Erfahrungen der bisherigen CAF-AnwenderInnen in mehr als 10 Jahren können jedoch alle neuen Anwender profitieren. Deshalb wurde ein Umsetzungsprozess mit 10 Schritten entwickelt, der auch die Empfehlungen der Nationalen CAF-AnsprechpartnerInnen berücksichtigt. Mit Hilfe dieses Standardprozesses können die Organisationen das Modell möglichst

## ZEHN SCHRITTE ZUR VERBESSERUNG DER ORGANISATION MIT CAF



effizient und effektiv anwenden. Die wesentlichen Schritte des CAF-Prozesses sind in obiger Abbildung im Überblick dargestellt. Sie werden in den weiteren Abschnitten der vorliegenden Broschüre näher erläutert.

### Die Rolle des Bewertungssystems

Die Ermittlung von Stärken und verbesserungsbedürftigen Bereichen und die damit verbundenen Verbesserungsmaßnahmen stellen die wichtigsten Ergebnisse der Selbstbewertung dar. Das Punktevergabesystem hat dabei zwar eine spezielle Funktion; dennoch sollten sich die Organisationen nicht zu sehr auf die Punktevergabe konzentrieren.

Die Bewertung jedes Themenfeldes und jedes Kriteriums verfolgt vier Hauptziele:

1. eine geeignete Richtung für Verbesserungen zu finden;
2. die eigenen Fortschritte zu messen;
3. vorbildliche Praktiken zu ermitteln, die sich aus hohen Punktzahlen (Bewertungen) für Befähiger und Ergebnisse ablesen lassen;
4. der Organisation dabei zu helfen, geeignete PartnerInnen zu finden, von welchen sie lernen kann.

Für die CAF-Selbstbewertung werden zwei Bewertungsmethoden vorgeschlagen: Die einfache und die

erweiterte Bewertungsmethode. Weitere Informationen finden sich im Abschnitt „CAF-Bewertung und Bewertungsskalen“, Seite 55.

### Wer unterstützt bei der Anwendung von CAF 2013?

#### Information und technische Unterstützung

Im Jahr 2001 wurden auf Beschluss der für den öffentlichen Dienst zuständigen GeneraldirektorInnen ein Netzwerk Nationaler CAF-AnsprechpartnerInnen und 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-AnwenderInnentagung auf europäischer Ebene aus, die dem Austausch vorbildlicher Verfahren und neuer Ideen dient.

In den Mitgliedstaaten entwickeln die Nationalen AnsprechpartnerInnen geeignete Initiativen, mit denen die Nutzung des Modells in ihren Ländern angeregt und unterstützt werden soll. Die Aktivitäten reichen von der Schaffung nationaler Ressourcenzentren bis zu eigenen Websites, von nationalen oder regionalen Projekten oder Programmen bis hin

zu nationalen Preisen oder Qualitätskonferenzen auf Grundlage des CAF-Modells.

Das CAF Ressourcen-Center (CAF RC) beim European Institute of Public Administration (EIPA) in Maastricht (NL) ist für die Koordinierung des Netzwerkes zuständig und betreibt die CAF Website [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf).

Die CAF-Website ist der zentrale Zugangspunkt rund um CAF. Hier findet man alle einschlägigen Informationen zum CAF-Modell und hier kann man sich als CAF-NutzerIn in der europäischen Datenbank registrieren. Die Website bietet außerdem Informationen zu CAF-Nutzern in ganz Europa sowie Informationen zum CAF-E-Tool, einem elektronischen Instrument, das den Selbstbewertungsprozess unterstützt. Auf der Website sind auch die 22 Sprachversionen des CAF-Modells abgelegt, ebenso die Kontaktdaten zu den Nationalen CAF-AnsprechpartnerInnen, alle einschlägigen Publikationen zu CAF, nationale und europäische Veranstaltungen zum Thema, Ankündigungen zu EIPA-Schulungen zum CAF-Modell und zu damit in Beziehung stehenden Themen.

#### **Das Externe Feedback-Verfahren zur Erlangung des CAF-Gütesiegels**

Damit CAF-Anwenderorganisationen ihre Fortschritte auch extern sichtbar machen können und sie dazu Feedback erhalten, wurde das Externe Feedback-Verfahren zur Erlangung des Gütesiegels „Effektiver CAF-Anwender“ entwickelt. Mit diesem Feedbackverfahren – das freiwillig genutzt werden kann – sollen CAF-AnwenderInnen neue Impulse auf ihrem Weg zum Total Quality Management erhalten. Das Feedback bezieht sich nicht nur auf den Selbstbewertungsprozess und den 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.

Das Externe Feedback-Verfahren verfolgt die folgenden Ziele:

1. die Qualität der CAF-Anwendung und ihrer Auswirkungen auf die Organisation unterstützen; die Frage beantworten, inwiefern die Organisation durch die CAF-Anwendung bereits TQM-Werte verankert hat;
2. das Engagement in der Organisation für kontinuierliche Verbesserungen stärken;

3. Vergleichsuntersuchungen (Peer Reviews) und Benchlearning fördern;
4. Organisationen belohnen, die zur Erlangung von Exzellenz den Weg der kontinuierlichen Verbesserung beschritten haben, ohne ihre erzielte Exzellenz-Stufe zu beurteilen;
5. die Teilnahme von CAF-AnwenderInnen an den EFQM Levels of Excellence erleichtern.

Das Feedback baut auf den folgenden drei Säulen auf:

**Säule 1:** Der Selbstbewertungsprozess

**Säule 2:** Der Verbesserungsprozess

**Säule 3:** Die TQM-Reife der Organisation

Das CAF-Gütesiegel „Effektiver CAF-Anwender“ wird an Organisationen verliehen, die CAF effektiv angewendet haben. Für die nationale Umsetzung des externen Feedbackverfahrens einschließlich Vergabe des Gütesiegels sind die EU-Mitgliedstaaten verantwortlich. Sie organisieren auf der Grundlage des gemeinsam vereinbarten Rahmens das nationale Verfahren; sie klären die Zuständigkeiten und Rollen im Feedbackverfahren sowie weitere praktische Rahmenbedingungen. Organisationen, die das CAF-Gütesiegel beantragen möchten, sollten sich über die in ihrem Land bestehenden Möglichkeiten informieren.

**Weitergehende Informationen finden Sie auf den CAF-Websites:**

[www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF)

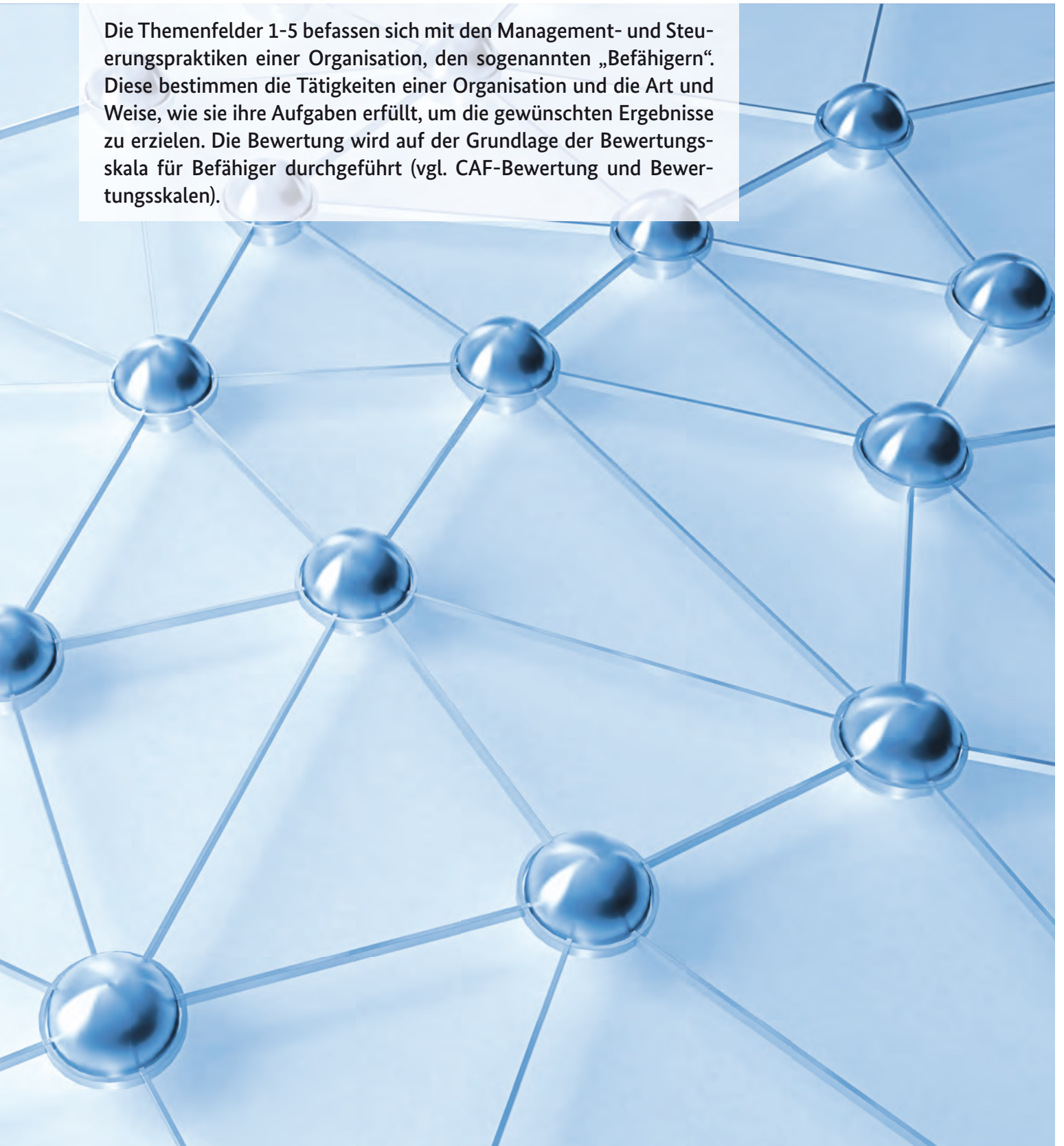
[www.caf-zentrum.at](http://www.caf-zentrum.at)

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



# Befähigerkriterien

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





# Themenfeld 1: Führung



## Kriterium 1.1

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

## Kriterium 1.2

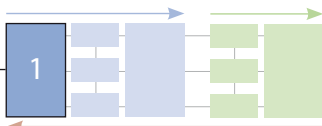
Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern

## Kriterium 1.3

Die Beschäftigten der Organisation motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben

## Kriterium 1.4

Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen In-teressengruppen pflegen



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

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

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

# Bewertung

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

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

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

### Beispiele

1. Die Mission und Vision der Organisation unter Einbeziehung der relevanten Interessengruppen und der Beschäftigten entwickeln und formulieren.

2. Einen Werterahmen schaffen, der für alle Mitglieder in der Organisation handlungsleitend ist. Er ist auf die Mission, Vision der Organisation ausgerichtet und berücksichtigt die allgemeinen Werte des öffentlichen Sektors (z. B. Rechtmäßigkeit, Gleichbehandlung, Unbestechlichkeit).
3. Für eine breite Kommunikation der Mission, Vision, der Werte sowie der strategischen und operativen Ziele an alle Beschäftigten und andere Interessengruppen sorgen.
4. Die Mission, Vision, Werte und Ziele laufend an Veränderungen des Umfeldes (z. B. politische, ökonomische, soziokulturelle, technologische und demografische Entwicklungen) anpassen.
5. Ein Managementsystem entwickeln, das unethischem Verhalten vorbeugt und die Beschäftigten im Umgang mit Wertekonflikten und Unvereinbarkeiten unterstützt.
6. Korruptionsprävention betreiben, indem potenzielle Interessenkonflikte identifiziert und den Beschäftigten Richtlinien für den Umgang mit ihnen zur Verfügung gestellt werden.
7. Das gegenseitige Vertrauen, die Loyalität und die gegenseitige Achtung innerhalb der Organisation stärken (z. B. durch Definieren von Standards guter Führung, durch Evaluierung der Mission, Vision und der Werte).

[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 Führungs-, Unterstützungs- und Kernprozesse sollten eine effiziente Umsetzung der Strategie der Organisation für Output und Outcome sicherstellen. Management

und Steuerung beruhen auf festgelegten, messbaren Zielen, welche die Ergebnisse (Output) und Wirkungen (Outcome) der Organisation widerspiegeln. Integrierte Steuerungssysteme verknüpfen Ergebnisse und Wirkungen mit den Ressourcen und steuern so auf der Grundlage von Fakten. Dies ermöglicht eine regelmäßige Überprüfung der Leistungen und der Ergebnisse. Führungskräfte sind für die Verbesse-



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

#### Beispiele

1. Angemessene Strukturen festlegen (Ebenen, Funktionen, Zuständigkeiten und Kompetenzen) und ein System für die Steuerung von Prozessen und Partnerschaften in Übereinstimmung mit Strategie und Planung und den Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen sicherstellen.
2. Notwendige Veränderungen der Strukturen, der Leistung und des Managements der Organisation identifizieren und priorisieren.
3. Messbare Ergebnis- und Wirkungsziele für alle Ebenen und Bereiche der Organisation definieren. Dabei werden die Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen ausbalanciert und die kundInnenspezifischen Bedürfnisse berücksichtigt (z. B. Gender Mainstreaming, Diversität).
4. Ein Management-Informationssystem entwickeln, das Folgendes enthält: Informationen aus

dem Risikomanagement, aus dem internen Kontrollsystem, kontinuierliche Informationen über die Zielerreichung der Organisation auf strategischer und operativer Ebene (z. B. Balanced Scorecard).

5. Die TQM-Prinzipien anwenden und ein Qualitätsmanagement-System/ eine Zertifizierung einführen, z. B. mit CAF, EFQM oder ISO 9001.
6. Eine E-Government-Strategie formulieren, die an den strategischen und operativen Zielen der Organisation ausgerichtet ist.
7. Angemessene Bedingungen für Prozess- und Projektmanagement und Teamarbeit gestalten.
8. Voraussetzungen für effektive interne und externe Kommunikation schaffen und sich bewusst sein, dass Kommunikation einer der bedeutendsten Erfolgsfaktoren von Organisationen ist.
9. Engagement für kontinuierliche Verbesserung und Innovation in der Organisation zeigen, indem eine Innovationskultur und kontinuierliche Verbesserung gefördert und das Feedback durch die Beschäftigten angeregt wird.
10. Die Gründe für Veränderungsinitiativen und die erwarteten Auswirkungen an die Beschäftigten und relevante Interessengruppen kommunizieren.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]



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

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

lichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung und Weiterbildung/Fortbildung sowie ein System für die Anerkennung und Belohnung von Leistungen.

#### Beispiele

1. Eine Vorbildfunktion durch persönliches Handeln in Übereinstimmung mit den festgelegten Zielen und Werten übernehmen.
2. Eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der Achtung zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen fördern, indem Diskriminierungen aller Art proaktiv entgegengewirkt wird.
3. Die Beschäftigten in die wichtigsten Themen der Organisation einbeziehen und sie regelmäßig informieren.
4. Die Beschäftigten dabei unterstützen, ihre Vorgaben, Pläne und Ziele zu erreichen, um so die Erfüllung der Organisationsziele zu steigern.

### 3 Kriterium 1.3 Die Beschäftigten der Organisation motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben

5. Allen Beschäftigten Feedback geben, um die Leistung von Teams und Einzelnen zu verbessern.
6. Die Beschäftigten durch das Übertragen von Befugnissen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung bestärken, ermutigen und motivieren.
7. Eine Lernkultur fördern und die Beschäftigten anregen, ihre Fähigkeiten zu entwickeln.
8. Persönliche Bereitschaft zeigen, Vorschläge der Beschäftigten anzunehmen, indem die Leitung auf konstruktive Kritik angemessen reagiert.
9. Die Leistung Einzelner und von Teams erkennen und belohnen.
10. Die individuellen Bedürfnisse und die persönliche Situation der Beschäftigten berücksichtigen.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

### 4 Kriterium 1.4 Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen

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

#### Beispiele

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

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

# Themenfeld 2: Strategie und Planung



## Kriterium 2.1

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

## Kriterium 2.2

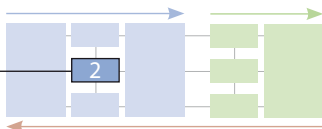
Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln

## Kriterium 2.3

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

## Kriterium 2.4

Innovation und Veränderung planen, umsetzen und überprüfen



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

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

# Bewertung

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

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

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

Beispiele

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

[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. Für eine wirksame Umsetzung und Weiterentwicklung der Strategie ist es entscheidend, auf der Grundlage einer belastbaren Risikoanalyse und eines zuverlässigen Risikomanagements Ziele festzulegen und Bedingungen zu ermitteln, die erfüllt sein müssen, um die strategischen Ziele zu erreichen. Kennzahlen und Systeme zur Überprüfung der Ergebnisse, die in der anschließenden Durchführungsphase verwendet werden, sollten bereits während der Planung festgelegt werden.

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



Verantwortung“ (Themenfeld 8) und „Wichtigste Leistungsergebnisse“ (Themenfeld 9) bewertet werden.

Beispiele

1. Die Mission und Vision – auf Basis einer soliden Risikoanalyse – in strategische und operative Ziele und Maßnahmen übertragen.
2. Interessengruppen in die Entwicklung von Strategie und Planung einbeziehen. Dabei werden deren Erwartungen und Bedürfnisse ausgeglichen und priorisiert.
3. Bestehende Aufgaben hinsichtlich Ergebnissen und Wirkungen ebenso wie die Qualität der strategischen und operativen Pläne evaluieren.

4. Die Verfügbarkeit von Ressourcen sichern, um die Strategie der Organisation zu entwickeln und zu aktualisieren.
5. Eine Balance zwischen Aufgaben und Ressourcen, lang- und kurzfristigen Notwendigkeiten sowie zwischen den unterschiedlichen Anforderungen der Interessengruppen herstellen.
6. Leitlinien für soziale Verantwortung entwickeln und in die Strategie und Planung der Organisation integrieren

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]



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

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

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

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

Beispiele

1. Strategie und Planung umsetzen, indem Prioritäten gesetzt, ein Zeitrahmen festgelegt und geeignete Prozesse, Projekte und Organisationsstrukturen eingerichtet werden.
2. Die strategischen und operativen Ziele in Pläne und Aufgaben für Organisationseinheiten und Einzelpersonen in der Organisation übertragen.

3. Pläne und Programme mit Zielen und erwarteten Ergebnissen für jede Organisationseinheit entwickeln. Die Ergebnisse werden anhand von Kennzahlen und Indikatoren gemessen, welche sowohl die geplanten als auch die erreichten Ergebnisse abbilden.
4. Die Ziele, Pläne und Aufgaben durch effektive Kommunikation in der Organisation bekannt machen.
5. Methoden entwickeln und einsetzen, mit denen die Leistung der Organisation auf allen Ebenen (Bereiche, Funktionen, Organigramm) überprüft, gemessen und/oder evaluiert werden kann, um so die Umsetzung der Strategie sicherzustellen.
6. Methoden der Leistungsmessung auf allen Ebenen der Organisation entwickeln und anwenden, welche einerseits das Verhältnis zwischen Input und Output (Effizienz) und andererseits zwischen Output und Outcome (Effektivität) darstellen.
7. Überprüfen, ob Vorgehensweisen zur Entwicklung von Strategie und Planung umgestellt oder verbessert werden müssen und dabei Interessengruppen einbeziehen.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

#### Kriterium 2.4 Innovation und Veränderung planen, umsetzen und überprüfen

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

Innovation kann sehr unterschiedlich stattfinden:

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

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

Beispiele:

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

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

# Themenfeld 3: Personal



## Kriterium 3.1

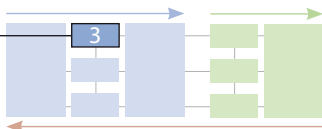
Personalressourcen mit Blick auf die Strategie und Planung der Organisation transparent planen, steuern und weiterentwickeln

## Kriterium 3.2

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

## Kriterium 3.3

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



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

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

# Bewertung

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

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

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

### Beispiele

1. Regelmäßig den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf analysieren und dabei die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen sowie Strategie und Planung berücksichtigen.
2. Leitlinien des Personalmanagements auf Grundlage von Strategie und Planung entwickeln. Dabei werden sowohl die künftig erforderlichen Kompetenzen als auch soziale Erwägungen

berücksichtigt (z. B. flexible Arbeitszeiten, Vater- und Mutterschaftsurlaub bzw. Elternkarenz, Sabbaticals, Chancengleichheit, Gender und kulturelle Diversität, Beschäftigung von Menschen mit Behinderung).

3. Sicherstellen, dass Fähigkeiten und Wissen des Personalmanagements (Personalbeschaffung, -einstellung und -entwicklung) vorhanden sind, damit die Aufgaben erfüllt und in Einklang mit Verantwortlichkeiten gebracht werden.
4. Eine klare Personalpolitik in Bezug auf die Personalbeschaffung, Beförderung, Entlohnung, Belohnung, Übertragung von Leitungsfunktionen entwickeln und umsetzen.
5. Eine Leistungskultur fördern, beispielsweise durch leistungsbezogene Bezahlung oder Leistungsprämien auf Basis der Ergebnisse von Teams und Einzelpersonen.
6. Anforderungsprofile, Tätigkeits- und Funktionsbeschreibungen für die Personalbeschaffung und Personalentwicklung nutzen, sowohl für MitarbeiterInnen als auch Führungskräfte.
7. Die Personalressourcen besonders aufmerksam beobachten, die benötigt werden, um E-Government und elektronische Dienstleistungen zu entwickeln und zu betreiben (z. B. durch Bereitstellen notwendiger Schulungen und Rahmenbedingungen/Strukturen).
8. Bei der Personaleinstellung und Karriereentwicklung faire Beschäftigungsverhältnisse, Chancengleichheit und Diversitätsaspekte beachten (Geschlecht, sexuelle Orientierung, Behinderung, Alter, verschiedene Ethnien und Religionen).

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]





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

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

#### Beispiele

1. Die Fähigkeiten - das aktuelle Wissen, Können und Verhalten - jedes einzelnen Beschäftigten und der Organisation als Ganzes identifizieren; diese Fähigkeiten systematisch mit den Anforderungen der Organisation vergleichen.
2. Eine Strategie zur Entwicklung der Kompetenzen diskutieren, erstellen und kommunizieren. Diese umfasst einen Aus- und Fortbildungsplan, welcher auf den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der einzelnen Beschäftigten und der Organisation basiert.
3. Individuelle Fortbildungs- und Entwicklungspläne für alle Beschäftigten und/oder Teams in Übereinstimmung mit der Strategie entwickeln, vereinbaren und überprüfen. Dabei wird die Zugänglichkeit für Teilzeitbeschäftigte oder Be-

- schäftigte in Vaterschafts- oder Mutterschaftsurlaub (auch Elternkarenz) berücksichtigt. Die individuellen Kompetenzentwicklungspläne sind Teil der Orientierungsgespräche für MitarbeiterInnen (Mitarbeitergespräche), die die Möglichkeit zum gegenseitigen Feedback und Abgleich der gegenseitigen Erwartungen bieten.
4. Sowohl Management- und Führungsfähigkeiten als auch Fähigkeiten zur Gestaltung von Beziehungen zu MitarbeiterInnen, BürgerInnen, KundInnen und PartnerInnen entwickeln.
5. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einführen und unterstützen (z. B. durch Mentoring, Coaching, individuelle Beratung).
6. Interne und externe Arbeitsplatz-Mobilität der Beschäftigten fördern.
7. Moderne Schulungsmethoden entwickeln und fördern (z. B. informelles Lernen, Projektlernen, Multimedia-Ansatz, training-on-the-job, E-Learning, Nutzung sozialer Medien).
8. Schulungsaktivitäten planen und Kommunikationstechniken für den Umgang mit Risiken und Interessenkonflikten, Diversitätsmanagement, Gender Mainstreaming, Integrität oder Ethik entwickeln.
9. Die Auswirkungen von Schulungs- und Personalentwicklungsprogrammen auf den Arbeitsbereich sowie die Weitergabe der Schulungsinhalte an Kolleginnen und Kollegen beurteilen und in Relation zu den Kosten stellen (durch Monitoring oder Kosten-Nutzen-Berechnungen).
10. Die Notwendigkeit überprüfen, die Karriereentwicklung von Frauen zu fördern und entsprechende Pläne zu entwickeln.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

### 3 Kriterium 3.3 MitarbeiterInnen durch Dialog und Stärkung der Eigenverantwortung beteiligen und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beitragen

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

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

#### Beispiele

1. Eine Kultur der offenen Kommunikation, des Dialogs und der Teamarbeit fördern
2. Proaktiv ein Umfeld schaffen, das Ideen und Vorschläge der MitarbeiterInnen fördert und geeignete Mechanismen dafür entwickeln (z. B. ein wirksames Ideenmanagement, Vorschlagswesen, Arbeitsgruppen, Brainstorming).
3. Die MitarbeiterInnen und ihre Interessenvertretungen (z. B. Gewerkschaften) in die Entwick-

lung von Plänen, Strategien und Zielen einbeziehen sowie in die Gestaltung von Prozessen und das Identifizieren und Umsetzen von Verbesserungsmaßnahmen.

4. Einigung / Konsens zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen über Ziele und die Art und Weise anstreben, wie die Zielerreichung gemessen wird.
5. Regelmäßig Befragungen der MitarbeiterInnen durchführen, die Ergebnisse und Zusammenfassungen/ Auswertungen/ Verbesserungsmaßnahmen veröffentlichen und kommentieren.
6. Sicherstellen, dass die Beschäftigten die Möglichkeit haben, Feedback zur Führungsqualität ihrer Vorgesetzten zu geben.
7. Gute Arbeitsbedingungen in der Organisation sicherstellen. Dies umfasst auch das Einhalten der Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen.
8. Bedingungen schaffen, die ein Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben der Beschäftigten ermöglichen (Work-Life-Balance), z. B. durch flexible Arbeitszeiten. Dabei wird auch das Bedürfnis von Teilzeitbeschäftigten und von MitarbeiterInnen in Vater- oder Mutterschaftsurlaub (auch Elternkarenz) beachtet, Zugang zu relevanten Informationen und Schulungen zu haben und in relevante Themen der Organisation einbezogen zu werden.
9. Besonders aufmerksam die persönlichen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung und ihre speziellen Anforderungen an die Arbeitsplatz-Ausstattung berücksichtigen.
10. Geeignete Modelle und Methoden zur nichtfinanziellen Belohnung von MitarbeiterInnen bereitstellen (z. B. durch Planung und Evaluierung des für die MitarbeiterInnen erzielbaren Nutzens und durch Unterstützung sozialer, kultureller und sportlicher Aktivitäten, die auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten ausgerichtet sind).

[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

Partnerschaften mit BürgerInnen und KundInnen aufbauen und weiterentwickeln

## Kriterium 4.3

Finanzen steuern

## Kriterium 4.4

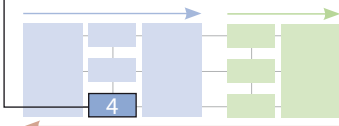
Wissens- und Informationsmanagement betreiben

## Kriterium 4.5

Technologiemanagement betreiben

## Kriterium 4.6

Gebäudemanagement betreiben



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

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

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

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

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



## 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 handeln. Organisationen sollten ihre Partnerschaften festlegen, z. B. mit ErbringerInnen von Dienstleistungen und Zuliefernde von Produkten, ausgelagerte Dienste, Kooperationen zur Erreichung gemeinsamer Ziele etc.

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

#### Beispiele

1. Private, zivilgesellschaftliche und öffentliche SchlüsselpartnerInnen und die Art und Weise der Partnerschaften identifizieren (z. B. KäuferInnen-AnbieterInnen, LieferantInnen, Mitproduzenten, alternative Leistungserbringer).
2. Angemessene Vereinbarungen mit PartnerInnen entwickeln und steuern und dabei die verschiedenen Aspekte sozialer Verantwortung berücksichtigen wie etwa sozialwirtschaftliche und umweltbezogene Einflüsse der angebotenen Produkte und Dienstleistungen.
3. Aufgabenspezifische Partnerschaften initiieren und gestalten und gemeinsame Projekte mit anderen Einrichtungen des öffentlichen Sektors der gleichen Aufgabensparte/Dienstleistungskette und unterschiedlichen institutionellen Ebenen entwickeln und durchführen.
4. Regelmäßig die Umsetzung und die Ergebnisse der Partnerschaften beobachten und bewerten.
5. Den Bedarf an langfristigen Public-Private-Partnerships (PPP) identifizieren und nach Bedarf aufbauen.



6. Die Verantwortungen aller PartnerInnen für das Management der Partnerschaften einschließlich Kontrollen, Evaluierung und Bewertung festlegen.
7. Die Leistungsfähigkeit der Organisation steigern, indem die Möglichkeiten von Berufspraktika genutzt werden.
8. Sich über gute Praxiserfahrungen mit PartnerInnen austauschen und Benchlearning und Benchmarking nutzen.
9. Im Rahmen öffentlicher Ausschreibungen AnbieterInnen wählen, deren Profil von besonderer sozialer Verantwortung gekennzeichnet ist.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

## Kriterium 4.2 Partnerschaften mit BürgerInnen und KundInnen aufbauen und weiterentwickeln

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

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

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

Organisationen sollten die BürgerInnen und KundInnen in diesen Rollen unterstützen.

### Beispiele

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

und vereinbaren (beispielsweise im Zusammenhang mit der Abfallsammlung) sowie als MitarbeiterInnen (z. B. durch systematische Zufriedenheitsmessungen).

7. Ein effektives Management der Erwartungen der KundInnen entwickeln, indem die Organisation den KundInnen erklärt, welche Leistungen sie erwarten können; dies schließt auch Qualitätsindikatoren ein, z. B. durch Bürgerchartas.

8. Einen aktuellen Informationsstand darüber gewährleisten, wie sich individuelles und gesellschaftliches Verhalten der BürgerInnen/KundInnen entwickelt, um zu vermeiden, dass veraltete Beratungsprozesse oder Leistungen angeboten werden.

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]



### Kriterium 4.3 Finanzen steuern

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

Beispiele

1. Das Finanzmanagement auf die strategischen Ziele ausrichten und dabei effizient, effektiv und wirtschaftlich vorgehen.
2. Chancen und Risiken finanzieller Entscheidungen analysieren.

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

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]



#### Kriterium 4.4 Wissens- und Informationsmanagement betreiben

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

##### Beispiele

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

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]



#### Kriterium 4.5 Technologiemanagement betreiben

Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) und weitere technische Maßnahmen müssen so gesteuert werden, dass sie das Erreichen der strategischen und operativen Ziele der Organisation unterstützen. Mit einer strategischen Steuerung können sie zu wichtigen Werkzeugen für eine Leistungssteigerung von Organisationen des öffentlichen Sektors werden und Entwicklungen im E-Government fördern. Schlüsselprozesse können durch die angemessene Nutzung geeigneter Tech-

nologien bedeutend verbessert werden. Elektronische Dienste können Dienstleistungen für KundInnen zugänglicher machen und Verwaltungslasten wesentlich verringern. Innerhalb der Verwaltung können intelligente IKT-Lösungen eine effizientere Nutzung der Ressourcen ermöglichen.

##### Beispiele

1. Das Technologie-Management in Übereinstimmung mit den strategischen und operativen Zie-

- len gestalten.
2. Die Kosten-Nutzen-Relation der eingesetzten Technologie überwachen und evaluieren. Die Amortisationsdauer sollte so kurz wie möglich sein und es sollten verlässliche Messkriterien herangezogen werden.
  3. Die sichere, effektive und effiziente Nutzung von Technologie sicherstellen und dabei Rücksicht auf die Fähigkeiten der Beschäftigten nehmen.
  4. Geeignete Technologien effizient einsetzen, z. B. für das Steuern von Projekten und Aufgaben, Wissensmanagement, Unterstützung von Lernprozessen und Verbesserungsmaßnahmen, Unterstützung der Interaktion mit Interessengruppen und PartnerInnen, Unterstützung der Entwicklung und Pflege interner und externer Dienstleistungen.
  5. Festlegen, wie IT genutzt werden kann, um die Leistungserbringung zu verbessern, z. B. indem die „Enterprise Architecture“ (Unternehmensarchitektur)-Methode für Informationsmanagement in der öffentlichen Verwaltung angewendet wird.
  6. Die passende IT und die erforderlichen Ressourcen für die Bereitstellung intelligenter und effektiver Online-Services wählen, um die Leistungserbringung für die KundInnen zu verbessern.
  7. Die technologischen Innovationen aufmerksam beobachten und die IT-Strategie bei Bedarf anpassen.
  8. Die sozialwirtschaftlichen und umweltbezogenen Wirkungen von IT berücksichtigen, z. B. die eingeschränkte Erreichbarkeit von Menschen ohne Computer oder Internetzugang, die Entsorgung von Farbkartuschen.
- [Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

#### Kriterium 4.6 Gebäudemanagement betreiben

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

Beispiele

1. Einen Ausgleich zwischen der Wirtschaftlichkeit der Infrastruktur und den Erwartungen der Beschäftigten und der KundInnen schaffen (z. B. Zentralisierung versus Dezentralisierung der Büros/Standorte, Belegung der Büroräume, Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln).
  2. Dafür sorgen, dass Büros und Ausstattung sicher, effektiv und effizient genutzt werden (z. B. Großraumbüros versus Einzelbüros, mobile Büros). Basis sind die strategischen und operativen Ziele, die Bedürfnisse der Beschäftigten, örtliche Gepflogenheiten, physikalische Einschränkungen.
  3. Eine wirtschaftliche und nachhaltige Instandhaltung von Gebäuden, Büros, technischen Geräten und Einrichtungsgegenständen gewährleisten.
  4. Eine wirtschaftliche und nachhaltige Nutzung von Transportmitteln und Energieressourcen sowie deren laufende Optimierung gewährleisten.
  5. Geeignete Zugangswege zu Gebäuden entsprechend den Bedürfnissen und Erwartungen der BürgerInnen/KundInnen sicherstellen (z. B. barrierefreie Zugänge, Parkplätze für Menschen mit Behinderungen, Zugang zu öffentlichen Verkehrsmitteln).
  6. Eine integrierte Strategie zur Steuerung materieller Vermögenswerte entwickeln. Dabei Fragen der sicheren Entsorgung/Recycling beachten (z. B. durch Direktmanagement oder Vertrag mit Externen).
  7. Öffentliche Einrichtungen (Flächen, Räume, Gebäude usw.) für das Gemeinwesen nutzbar machen
- [Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]



# Themenfeld 5: Prozesse



## Kriterium 5.1

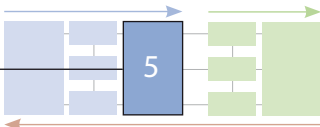
Prozesse laufend unter Einbeziehung der Interessengruppen identifizieren, gestalten, steuern und Innovationen vornehmen

## Kriterium 5.2

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

## Kriterium 5.3

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



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

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

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

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

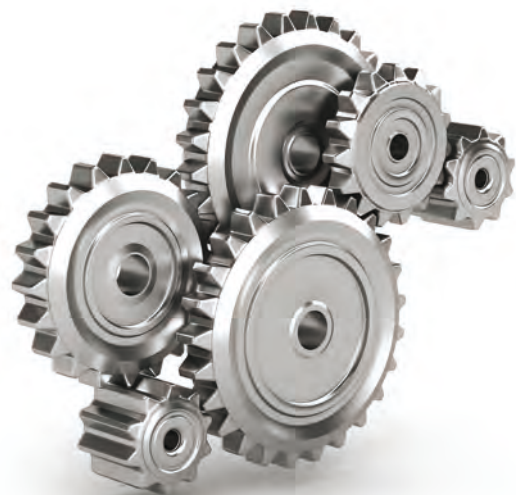
Themenfeld 5 konzentriert sich auf die Kernprozesse der Organisation, während sich die Themenfelder 1 und 2 auf die Managementpro-

---

zesse und die Themenfelder 3 und 4 auf die Unterstützungsprozesse beziehen. Die Management- und Unterstützungsprozesse horizontaler Organisationseinheiten, wie z. B. Abteilungen für Strategie, Personal und Finanzen, gehören natürlich zu deren Kernprozessen.

Eine effektive und effiziente Organisation identifiziert ihre Kernprozesse, mit denen sie Ergebnisse und Wirkungen erzielt. Die Erwartungen der BürgerInnen /KundInnen sowie die anderer Interessengruppen sind dabei in Einklang mit der Mission und Strategie zu berücksichtigen. Die Prozesse in öffentlichen Verwaltungen können sehr unterschiedlich sein: sie können aus eher abstrakten Tätigkeiten bestehen (z. B. politische Arbeit unterstützen, Wirtschaftstätigkeiten regulieren) oder sehr konkrete Aktivitäten umfassen, deren Ergebnis Dienstleistungen sind.

Die Notwendigkeit, einen Mehrwert für BürgerInnen/KundInnen sowie andere Interessengruppen zu erzeugen und die Effizienz zu steigern, stellen die Hauptantriebskräfte bei der Gestaltung und Innovation von Prozessen dar. Die in der Einleitung zu Kriterium 4.2 beschriebene zunehmende Einbeziehung der BürgerInnen/KundInnen - als Mitgestalter, Mitentscheider, Mitproduzenten und Mitbewerter - regt die Organisationen dazu an, ihre Prozesse stetig zu verbessern. Dabei nutzen sie die vielfältigen Veränderungen etwa in Technik, Wirtschaft und Gesellschaft



# Bewertung

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

## 1 Kriterium 5.1 Prozesse laufend unter Einbeziehung der Interessengruppen identifizieren, gestalten, steuern und Innovationen vornehmen

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

### Beispiele

1. Prozesse identifizieren, beschreiben, dokumentieren, abbilden und laufende Anpassungen sicherstellen.
2. Prozessverantwortliche benennen und ihnen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zuweisen.
3. Die Prozesse, Risiken und Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die Ziele und das sich wandelnde Umfeld analysieren und evaluieren.
4. Sicherstellen, dass die Prozesse die strategischen Ziele unterstützen; die Prozesse planen und steuern, um die festgelegten Zielvorgaben zu erreichen.
5. Beschäftigte und relevante externe Interessengruppen in die Gestaltung und Verbesserung der

Prozesse einbeziehen. Basis dafür ist die gemessene Effizienz und Effektivität sowie Ergebnisse und Wirkungen.

6. Den Prozessen Ressourcen zuweisen, unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Bedeutung für die strategischen Ziele der Organisation.
7. Prozesse laufend vereinfachen und bei Bedarf Änderungen der gesetzlichen Bestimmungen vorschlagen.
8. Leistungsziele definieren, die sich an den Erwartungen der Interessengruppen orientieren und Leistungsindikatoren festlegen, um die Effektivität der Prozesse zu überwachen (z. B. in Bürgerchartas, Leistungsvereinbarungen, Kontrakten, Service Level Agreements).
9. Die Auswirkungen von IT- und E-Services auf die Prozesse beobachten und evaluieren (z. B. hinsichtlich Effizienz, Qualität, Effektivität).
10. Prozessinnovationen umsetzen, die auf den Erkenntnissen von regelmäßig durchgeführten nationalen und internationalen Benchmarking-Aktivitäten basieren. Dabei gilt das besondere Augenmerk den Innovationshindernissen und den erforderlichen Ressourcen

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

## 2 Kriterium 5.2 Kunden-/Bürgerorientierte Dienstleistungen und Produkte entwickeln und zur Verfügung stellen

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

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

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

## 2 Kriterium 5.2 Kunden-/Bürgerorientierte Dienstleistungen und Produkte entwickeln und zur Verfügung stellen

bei der eigentlichen Bereitstellung von Dienstleistungen und Produkten (Mitproduktion).

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

Beispiele

1. Die Ergebnisse (Produkte und Dienstleistungen) der Kernprozesse identifizieren.
2. BürgerInnen/KundInnen in die Gestaltung und Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen einbeziehen (z. B. durch Untersuchungen, Rückmeldungen, Umfragen, Fokusgruppen, um zu erfahren, ob diese geeignet sind, Gender- oder Diversitätsaspekte zu berücksichtigen.)
3. BürgerInnen/KundInnen und andere Interessengruppen in die Entwicklung von Qualitätsstandards für Dienstleistungen und Produkte (Prozessergebnisse) unter Berücksichtigung ihrer Erwartungen einbeziehen, soweit von der Organisation durchführbar.

4. BürgerInnen/KundInnen in die Leistungserbringung einbeziehen und sie und die Beschäftigten auf die damit verbundenen veränderten Rollen vorbereiten.
5. BürgerInnen/KundInnen in die Gestaltung und Entwicklung von neuen interaktiven Services, Informationsquellen und -kanälen einbeziehen.
6. Geeignete und verlässliche Informationen bereitstellen, um BürgerInnen/KundInnen zu unterstützen und sie über umgesetzte Veränderungen zu informieren.
7. Die Zugänglichkeit der Organisation fördern, beispielsweise durch flexible Öffnungszeiten, durch Dokumente in verschiedenen Formaten (Papierform, elektronisch), und geeigneten Sprachen, durch das Internet, durch Plakate oder Broschüren, durch Blindenschrift und Vorleseprogramme (Screen-Reader).
8. Verlässliche Systeme und Verfahren für die Behandlung allgemeiner Anfragen und für das Beschwerdemanagement entwickeln

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

## 3 Kriterium 5.3 Prozesse aufeinander abstimmen, sowohl innerhalb der Organisation als auch mit anderen relevanten Organisationen

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

Beispiele

1. Die Dienstleistungskette definieren, welcher die Organisation und ihre PartnerInnen angehören.
2. Prozesse mit SchlüsselpartnerInnen im privaten und öffentlichen Sektor und bei NGOs koordinieren und verbinden.
3. Ein gemeinsames System mit den PartnerInnen in der Dienstleistungskette entwickeln, um den Datenaustausch zu erleichtern.

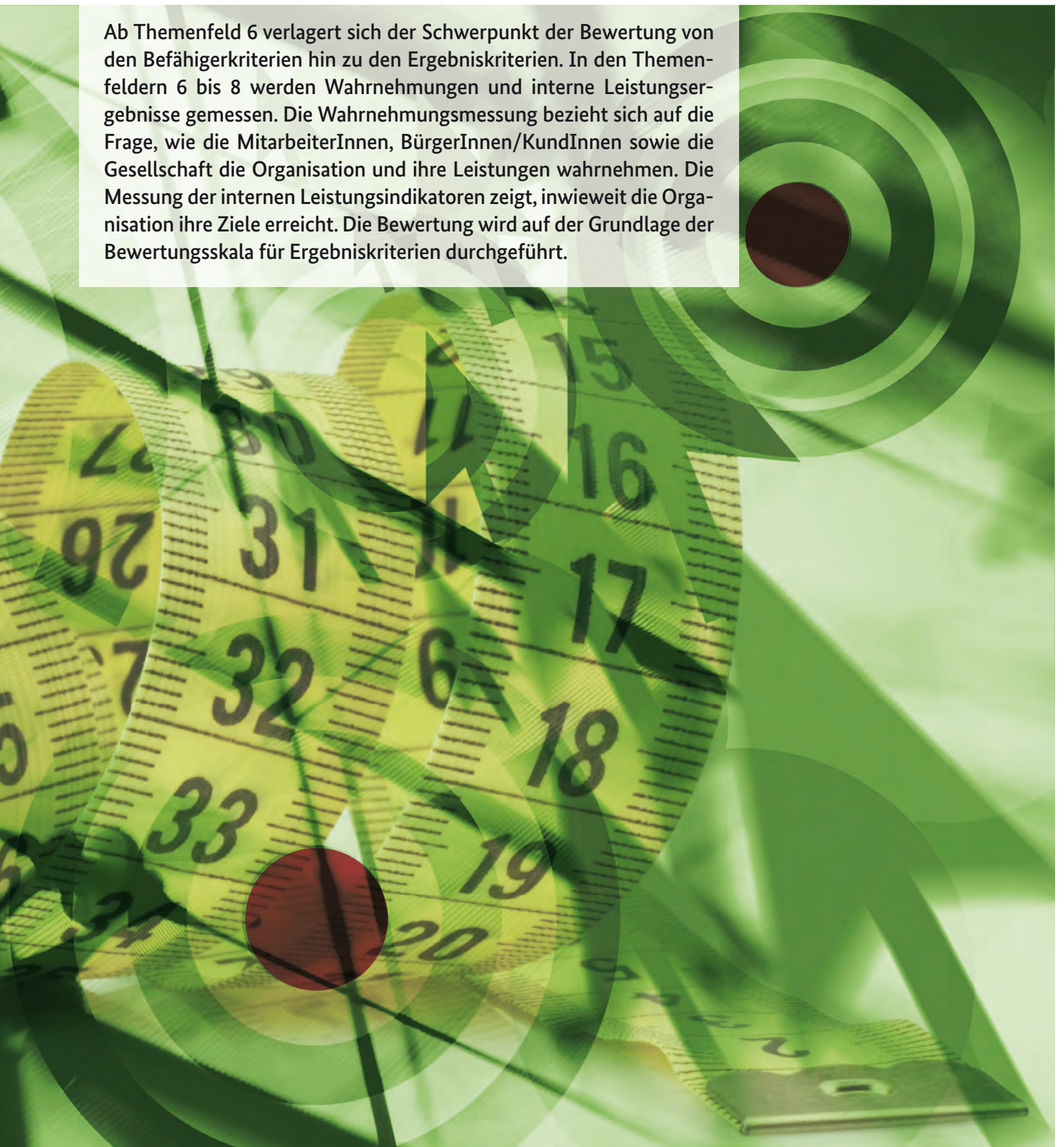
4. So genannte „Customer/Citizen Journeys“ durch verschiedene Organisationen unternehmen, um etwas über bessere Prozesskoordination zu lernen und Organisationsgrenzen zu überwinden.
5. Organisationsübergreifende Arbeitsgruppen einrichten, um auftretende Probleme zu lösen.
6. Anreize und Rahmenbedingungen für Führungskräfte und MitarbeiterInnen schaffen, um organisationsübergreifende Prozesse zu entwickeln (z. B. „shared service“ und gemeinsame bereichsübergreifende Prozessentwicklung).
7. Eine Kultur des Arbeitens in bereichsübergreifenden Prozessen schaffen, um das Bereichsdenken zu überwinden, Prozesse verschiedener Bereiche zu koordinieren oder bereichsübergreifende Prozesse zu entwickeln (z. B. Durchführung der Selbstbewertungen für die gesamte Organisation und nicht für einzelne Abteilungen).

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger]

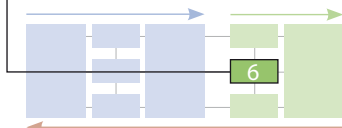


# Ergebniskriterien

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



# Themenfeld 6: KundInnen-/ BürgerInnenbezogene Ergebnisse



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

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

---

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

# Bewertung

Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen der Wahrnehmungsmessungen (6.1) und Leistungsmessungen (6.2), inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen/BürgerInnen erfüllt:

## Kriterium 6.1 Wahrnehmungsmessungen

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

Beispiele

Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen in Bezug auf:

1. das Image der Organisation insgesamt und ihr öffentliches Ansehen (z. B. hinsichtlich Freundlichkeit, faire Behandlung, Offenheit, Klarheit/Verständlichkeit der bereitgestellten Informationen, Bereitschaft der Beschäftigten zuzuhören, Empfang, Flexibilität und Fähigkeit, individuelle Lösungen anzubieten).
2. Einbeziehung der BürgerInnen/KundInnen und Beteiligung an Arbeits- und Entscheidungsprozessen der Organisation.

3. Erreichbarkeit der Organisation (z. B. Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln, barrierefreier Zugang, Öffnungs- und Wartezeiten, One-Stop-Shop, Servicekosten)?
4. Transparenz (z. B. hinsichtlich der Arbeitsweise der Organisation, Erläuterung der gesetzlichen Grundlagen und der Entscheidungsprozesse).
5. Dienstleistungen und Produkte (z. B. hinsichtlich Qualität, Zuverlässigkeit, Einhaltung von Qualitätsstandards, Bearbeitungs- oder Bereitstellungszeit, Qualität der Beratung, umweltpolitische Einstellung).
6. Differenzierung der Dienstleistungen entsprechend der unterschiedlichen Bedürfnisse von BürgerInnen/KundInnen (z. B. Geschlecht, Alter).
7. Verfügbare Informationen hinsichtlich Menge, Qualität, Zuverlässigkeit, Transparenz, Verständlichkeit, Verwendbarkeit für die Zielgruppe usw.
8. Die gute Annahme der Informationen durch BürgerInnen und KundInnen
9. Häufigkeit von Befragungen
10. Ausmaß des Vertrauens der Öffentlichkeit in die Organisation und ihre Produkte/Dienstleistungen?

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebnisse



## Kriterium 6.2 Leistungsmessungen

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

### Beispiele

#### Ergebnisse in Bezug auf Einbeziehung:

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

#### Ergebnisse zur Erreichbarkeit der Organisation

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

#### Ergebnisse zur Transparenz der Erbringung von Dienstleistungen und Produkten

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

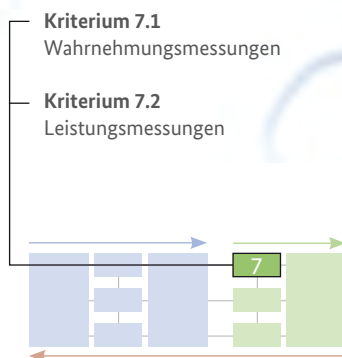
#### Ergebnisse zur Qualität der Erbringung von Dienstleistungen und Produkten

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

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebnisse]



# Themenfeld 7: MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse



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

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

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

# Bewertung

Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen der Wahrnehmungsmessungen (7.1) und Leistungsmessungen (7.2), inwieweit die Organisation die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt:

## Kriterium 7.1 Wahrnehmungsmessungen

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

### Beispiele

Ergebnisse der allgemeinen Wahrnehmung in Bezug auf:

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

Ergebnisse zur Wahrnehmung des Managements und des Managementsystems:

1. Fähigkeit der obersten und mittleren Führungsebene die Organisation zu steuern (z. B. durch Zielvereinbarungen, Ressourcenverteilung, Evaluierung der Gesamtleistung der Organisation, Personalmanagement-Strategie) und darüber zu kommunizieren.

2. Gestaltung und Steuerung der verschiedenen Prozesse der Organisation
3. Aufgabenverteilung und das MitarbeiterInnen-Beurteilungssystem
4. Ausmaß und die Qualität der Anerkennung von Einzel- und Teamleistungen
5. Haltung der Organisation gegenüber Innovationen.

Ergebnisse zur Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen:

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

Ergebnisse zur Wahrnehmung von Karrierechancen und Schulungsmöglichkeiten:

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

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebnisse]

## Kriterium 7.2 Leistungsmessungen

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

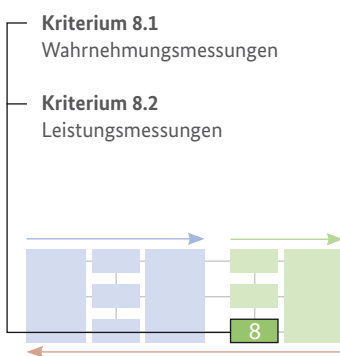
### Beispiele

#### Ergebnisse in Bezug auf:

1. Hinweise zum Verhalten der Beschäftigten (z. B. unentschuldigtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz, krankheitsbedingte Fehlzeiten, Fluktuationsrate, Anzahl von Beschwerden, Anzahl von Streiktagen),
2. Hinweise zur Motivation und Einbeziehung (z. B. Rücklaufquoten bei MitarbeiterInnenbefragungen, Beteiligung an Verbesserungsinitiativen wie Vorschlagswesen, Teilnahme an internen Diskussionsrunden).
3. Hinweise zur Arbeitsleistung der Beschäftigten (z. B. Ergebnisse von MitarbeiterInnenbeurteilungen).
4. Maß der Einbeziehung in Verbesserungsmaßnahmen.
5. Maß der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie.
6. Hinweise zur Entwicklung von Fähigkeiten/Kompetenzen, z. B. Teilnahme- und Erfolgsquoten bei Schulungsmaßnahmen, effektive Nutzung von Schulungsbudgets).
7. Fähigkeit der Beschäftigten, mit BürgerInnen/KundInnen umzugehen und auf ihre Bedürfnisse einzugehen (z. B. Anzahl von Schulungsstunden je MitarbeiterIn zum Thema Customer Relationship Management, Anzahl von BürgerInnen/KundInnenbeschwerden über das Verhalten der Beschäftigten, Messung der Einstellung der Beschäftigten zu BürgerInnen/KundInnen).
8. Häufigkeit der Anerkennung Einzelner und Teams.
9. Anzahl gemeldeter ethischer Konflikte/Probleme (z. B. mögliche Interessenkonflikte).
10. Häufigkeit von freiwilliger Teilnahme an Aktivitäten sozialer Verantwortung, die die Organisation fördert

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebnisse]

# Themenfeld 8: Ergebnisse sozialer Verantwortung



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

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

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

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

1. wird bei der Gesamtheit der BürgerInnen ihr Ansehen und ihr Image verbessern;
2. wird es leichter haben, neue MitarbeiterInnen anzuwerben, bisherige MitarbeiterInnen zu binden und deren Motivation und Engagement zu erhalten;
3. wird ihre Beziehungen zu Unternehmen, anderen öffentlichen Organisationen, zu den Medien, Zulieferern, BürgerInnen/KundInnen und zu der sie umgebenden Gemeinschaft verbessern.

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

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

## Bewertung

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

### 1 Kriterium 8.1 Wahrnehmungsmessungen

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

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

#### Beispiele

1. Wie die Öffentlichkeit den Einfluss der Organisation auf die Lebensqualität von BürgerInnen/KundInnen wahrnimmt (z. B. gesundheitliche Aufklärung, Unterstützung sportlicher und kultureller Aktivitäten, Teilnahme an humanitären Einsätzen, spezielle Aktivitäten für Menschen mit Behinderung, kulturelle Aktivitäten für die Öffentlichkeit).
2. Image der Organisation als Arbeitgeber, durch Beiträge zu lokalen oder globalen gesellschaftlichen Aktivitäten).
3. Wirtschaftliche Auswirkungen der Organisation auf die Gesellschaft auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene (z. B. Gründung von Kleinbetrieben in der Nachbarschaft, Bereitstellung öffentlicher Straßen und Verkehrsmittel, die auch private Betriebe bedienen).
4. Umgang mit Umweltthemen oder wie die Organisation mit Umweltthemen umgeht (z. B.



Wahrnehmung des ökologischen Fußabdrucks, Energiemanagement, reduzierter Strom- und Wasserverbrauch, Schutz gegen Lärm, Luftverschmutzung, Anregung zur Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, Abfallentsorgung von Gefahrstoffen).

5. Wahrnehmung des Einflusses auf Nachhaltigkeit auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene (Einkauf von Produkten aus fairem Handel, Recycling-Produkte, erneuerbare Energie usw.).
6. Wahrnehmung des sozialen oder gesellschaftlichen Einflusses durch die Umsetzung demokratischer Prinzipien bei der Beteiligung der BürgerInnen auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene (z. B. öffentliche Konferenzen, Einbindung in Beratungs- und Entscheidungsprozesse über den möglichen Einfluss der Organisation auf Sicherheit und Mobilität).

7. Die öffentliche Sicht zur Offenheit und Transparenz der Organisation sowie ihrem ethischen Verhalten (Achtung der Grundsätze und Werte bei der Erbringung öffentlicher Leistungen wie etwa Gleichheit, Kontinuität usw.).
8. Wahrnehmung der Einbeziehung in die Gemeinschaft, in die die Organisation eingebettet ist, durch finanzielle oder sonstige Unterstützung, durch das Organisieren kultureller oder sozialer Veranstaltungen usw.
9. Wahrnehmung der Organisation in der Medienberichterstattung hinsichtlich ihrer sozialen Verantwortung.

[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 ergeben, wie wirksam die Ansätze der Organisation zu gesellschaftlichen Themen sind. Sie können sich auf das moralische Verhalten, die Initiativen und die Ergebnisse der Verhinderung von Gesundheitsrisiken und die Initiativen zum Wissensaustausch, zur Wahrung von Ressourcen und zur Verringerung von Umwelteinwirkungen beziehen.

Beispiele

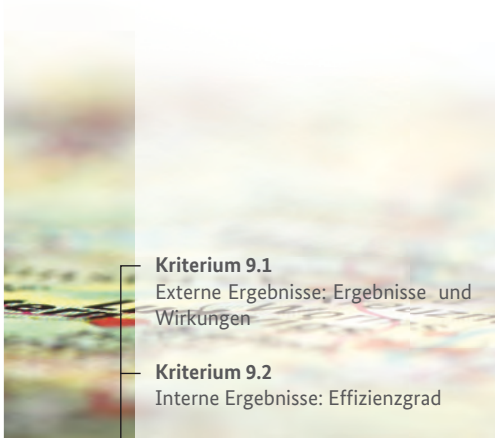
**Hinweise zur sozialen Verantwortung**

1. Aktivitäten der Organisation zum Schutz und Erhalt von Ressourcen. Beispiele: Verfügbarkeit von Anbietern mit sozialem Profil, Einhaltung von Umweltstandards, Verwendung von Recycling-Materialien und -Produkten, Nutzung umweltfreundlicher Verkehrs- und Transportmittel, Reduzierung von Beeinträchtigungen und Schäden sowie Lärmreduzierung, sparsame Nutzung von Wasser, Strom, Gas usw.
2. Qualität von Beziehungen zu relevanten Behörden, Gesellschaftsgruppen und ihren VertreterInnen.
3. Ausmaß und Bedeutung negativer und positiver Berichterstattung in den Medien (Anzahl von Beiträgen, Inhalt).
4. Unterstützung für sozial benachteiligte BürgerInnen (Bewertung der Kosten für diese Hilfe, Anzahl der Anspruchsberechtigten).

5. Als Arbeitgeber eine Politik der Diversität, der Integration und Akzeptanz ethnischer Minderheiten und von Menschen mit besonderen Bedürfnissen unterstützen (z. B. durch Organisation von Programmen/Projekten, um ethnische Minderheiten zu beschäftigen).
6. Unterstützung internationaler Entwicklungsprojekte und Teilnahme von Beschäftigten an humanitären Aktivitäten.
7. Unterstützung des gemeinwohlorientierten Engagements der BürgerInnen, anderer Interessengruppen und der Beschäftigten.
8. Produktiver Austausch von Wissen und Information mit anderen (Anzahl frei zugänglicher Konferenzen der Organisation, Anzahl von Mitwirkungen in nationalen und internationalen Kolloquien).
9. Programme zum Schutz der BürgerInnen/KundInnen sowie der Beschäftigten vor Gesundheitsrisiken und Unfällen (Anzahl und Arten von Vorsorgeprogrammen, Hilfe bei der Raucherentwöhnung, Ernährungsberatung, Anzahl der NutzerInnen sowie das Verhältnis von Kosten/Qualität dieser Programme.)
10. Messergebnisse sozialer Verantwortung (z. B. Bewertung nicht-finanzieller Aspekte).

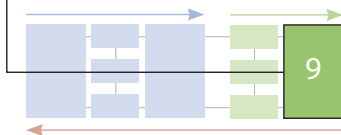
[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebnisse.]

# Themenfeld 9: Wichtigste Leistungsergebnisse



**Kriterium 9.1**  
Externe Ergebnisse; Ergebnisse und Wirkungen

**Kriterium 9.2**  
Interne Ergebnisse: Effizienzgrad



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

Die wichtigsten Leistungsergebnisse lassen sich zwei Kategorien zuordnen.

1. **Externe Ergebnisse der Organisation: Ergebnisse und Wirkungen, die hinsichtlich der Umsetzung von Mission und Vision** (Themenfeld 1), Strategie und Planung (Themenfeld 2), Prozessen (Themenfeld 5) und hinsichtlich der Ergebnisse für die externen Interessengruppen erzielt werden.
2. **Interne Ergebnisse: Effizienzgrad**, wobei der Bezug zu den Themenfeldern Personal (Themenfeld 3), Partnerschaften und Ressourcen (Themenfeld 4) und Prozesse (Themenfeld 5) im Mittelpunkt steht. Außerdem gehört die Verankerung von TQM-Werten in der Organisation zu den internen Ergebnissen.

# Bewertung



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 Wirkungen

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

### Beispiele

1. Output-Ergebnisse (Menge und Qualität der bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen).
2. Outcome-Ergebnisse (die Wirkungen der bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen auf die Gesellschaft und auf die LeistungsempfängerInnen/KundInnen)

3. Qualitätsniveau der bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen im Verhältnis zu Standards und Vorschriften.
4. Grad der Erfüllung von Kontrakten/Vereinbarungen der Organisation mit übergeordneten Behörden.
5. Ergebnisse von Kontrollen und Revisionen hinsichtlich Outputs und Outcomes.
6. Benchmark-Ergebnisse (Leistungsvergleiche mit anderen Organisationen) hinsichtlich Outputs und Outcomes.
7. Ergebnisse hinsichtlich Innovation der Produkte und Dienstleistungen zur Verbesserung ihrer Wirkung.

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

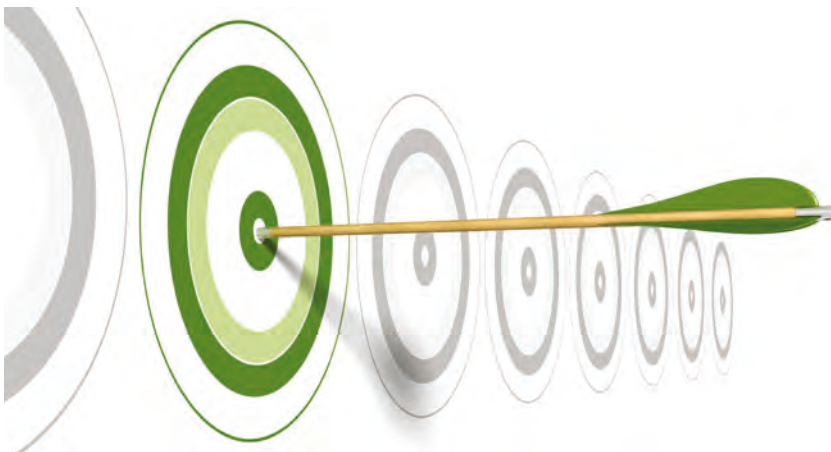
### Beispiele

1. Reaktion der Führungskräfte auf Ergebnisse und Erkenntnisse von Messungen einschließlich Risikomanagement.
2. Effektivität der Organisation beim Management der verfügbaren Ressourcen, einschließlich Personalmanagement, Wissensmanagement und Management der Gebäude, Input im Verhältnis zum Output).
3. Ergebnisse hinsichtlich Verbesserungen und Innovationen der Produkte und Dienstleistungen.

## Kriterium 9.2 Interne Ergebnisse: Effizienzgrad

4. Benchmarking-Ergebnisse (Leistungsvergleiche mit anderen Organisationen).
5. Effektivität von Partnerschaften (z. B. Grad der Zielerreichung von Partnerschaftsvereinbarungen, gemeinsamen Aktivitäten).
6. Mehrwert von IT-Anwendungen zur Steigerung der Effizienz, zur Überwindung administrativer Hürden sowie zur Leistungsverbesserung (z. B. geringere Kosten, weniger Bearbeitungsaufwand, Zusammenarbeit mit anderen, Kompatibilität, Zeitersparnis).
7. Ergebnisse zum Funktionieren der Organisation, gemessen an Prüfungen, Audits und Controlling-ergebnissen.
8. Ergebnisse der Teilnahme an Wettbewerben und Qualitätspreisen sowie von Qualitätsmanagement-Zertifizierungen (Excellence Awards usw.)
9. Einhaltung von Budgets und Erfüllung finanzieller Ziele.
10. Ergebnisse von Inspektionen und Audits zum Finanzmanagement.
11. Kosteneffektivität (Erreichen der Wirkungen mit geringstmöglichen Kosten).

[Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebnisse.]



# CAF-Bewertung und Bewertungsskalen



## 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. jährlich oder 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 Punktzahlen (Bewertungen) für Befähiger und Ergebnisse ablesen lassen. Gute Bewertungen in den Ergebnissen weisen in der Regel darauf hin, dass bei den entsprechenden Befähigern vorbildliche Praktiken angewandt werden.
4. Leichter geeignete Partner finden, von denen die Organisation lernen kann. (Benchmarking: Wie steht es um die Organisation im Vergleich zu anderen? Benchlearning: Was lernen wir voneinander?).

Im Hinblick auf das Benchlearning sei jedoch darauf hingewiesen, dass ein Vergleich der CAF-Bewertungen nur begrenzt aussagekräftig ist. Er birgt insbesondere dann Risiken, wenn er ohne erfahrene externe Bewerter vorgenommen wird, die darin geschult sind, die Bewertungen in verschiedenen Organisationen einheitlich zu validieren. Der Hauptzweck des Benchlearning besteht darin, die verschiedenen Arten miteinander zu vergleichen, wie Befähiger gesteuert und Ergebnisse erreicht werden. Die Bewertungen können dabei, sofern sie validiert wurden, als Ausgangsbasis für weitere Verbesserungen dienen. Auf diese Weise kann Benchlearning zu weiteren Verbesserungen beitragen.

## Wie erfolgt die Bewertung?

Das CAF-Modell sieht zwei Möglichkeiten der Punktbewertung vor: Die „einfache“ CAF-Bewertung dient der allgemeinen Einschätzung jedes Kriteri-

ums, indem die PDCA-Phase ermittelt wird, in der sich das Kriterium befindet. Die „erweiterte“ CAF-Bewertung eignet sich für Organisationen, die sich eingehender mit der Analyse der Kriterien auseinandersetzen möchten. Damit ist es möglich, jede Aktivität/Maßnahme zu einem Kriterium getrennt nach den Phasen des PDCA-Zyklus zu beurteilen.

Der PDCA-Zyklus bildet die Grundlage beider Bewertungsmethoden. Während 2002 noch eine Punkteskala von 0 bis 5 verwendet wurde, steht seit der CAF-Version 2006 eine Skala von 0 bis 100 Punkten zur Verfügung. Diese Bewertungsskala wird auf internationaler Ebene häufiger verwendet und allgemein akzeptiert.

### 1. Die einfache CAF-Bewertung

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

Bei der Bewertungsskala für Befähiger wird die fünfte Phase im PDCA-Zyklus nur dann erreicht, wenn Benchlearning Teil des kontinuierlichen Verbesserungszyklus ist.

Bei der Bewertungsskala für die Ergebnisse wird unterschieden zwischen der Tendenz, der die Ergebnisse folgen, und dem Grad der Zielerreichung.

### 2. Die erweiterte CAF-Bewertung

Die erweiterte Bewertungsmethode ermöglicht eine Bewertung, die näher an die Praxis angelehnt ist: beispielsweise tun viele öffentliche Organisationen zwar Dinge (do, durchführen), die sie aber nicht immer ausreichend geplant haben (plan, planen)

Bei der Bewertungsskala für Befähiger liegt das Augenmerk eher auf dem Aspekt des Zyklus. Der Fortschritt kann dabei als Spirale abgebildet werden, wobei in jedem Spiralkreis Verbesserungen in jeder Phase eintreten können: Planung, Durchführung,



### Überprüfung und Anpassung.

- Benchmarking wird normalerweise auf der höchsten Ebene jeder Phase angesiedelt.
- Diese Bewertungsmethode liefert mehr Informationen über jene Bereiche, in denen Verbesserungen am dringendsten benötigt werden.
- Die Bewertungsskala für Ergebnisse zeigt auf, ob die Tendenz verstärkt werden oder der Schwerpunkt auf die Zielerreichung gelegt werden sollte.

## Bewertungsskalen:

### 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 |

#### Anweisungen

- Wählen Sie die erreichte Phase: Planungs-, Durchführungs-, Überprüfungs- oder Anpassungsphase. Diese Bewertungsmethode hat kumulativen Charakter: es muss erst eine Phase abgeschlossen werden (z. B. Überprüfen), bevor die nächste Phase beginnen kann (z. B. Anpassen).
- Vergeben Sie zwischen 0 und 100 Punkte entsprechend der Stufe, die Sie innerhalb einer Phase erreicht haben. Mittels dieser Punkteskala können Sie das Ausmaß der Durchführung und Umsetzung angeben

| SKALA FÜR ERGEBNISSE – 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 |

#### Anweisungen

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



# Bewertungsskalen:

## Erweiterte Bewertung

| SKALA FÜR BEFÄHIGER – ERWEITERTE BEWERTUNG |  |                                      |   |  |   |   |   |       |
|--|--|--------------------------------------|---|--|---|---|---|-------|
|  | SKALA  | 0-10                                 | 11-30   | 31-50  | 51-70   | 71-90   | 91-100  | Summe |
| PHASE                                      | BELEGE   | Keine Belege. Nur vage Vorstellungen | Wenige schwache Belege, die einige Bereiche betreffen | Einige gute Belege, die relevante Bereiche betreffen | Überzeugende Belege, die die meisten Bereiche betreffen | Sehr überzeugende Belege, die alle Bereiche betreffen | Ausgezeichnete Belege im Vergleich zu anderen Organisationen, die alle Bereiche betreffen |       |
| Planen                                     | Die Planung beruht auf Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen. Sie erfolgt regelmäßig für alle relevanten Bereiche der Organisation. |                                      |   |  |   |   |   |       |
|  | Punkte   |                                      |   |  |   |   |   |       |
| Durchführen                                | Die Durchführung erfolgt in festgelegten Prozessen und Verantwortlichkeiten und umfasst regelmäßig alle relevanten Bereiche der Organisation.    |                                      |   |  |   |   |   |       |
|  | Punkte   |                                      |   | Verbesserungsbedürftige Bereiche                     |   |   |   |       |
| Überprüfen                                 | Festgelegte Prozesse werden mittels relevanter Indikatoren überwacht und in allen relevanten Bereichen der Organisation regelmäßig überprüft.    |                                      |   |  |   |   |   |       |
|  | Punkte   |                                      |   |  |   |   |   |       |
| Weiterentwickeln                           | Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen werden regelmäßig in allen relevanten Bereichen auf Basis der Überprüfungsergebnisse vorgenommen.          |                                      |   |  |   |   |   |       |
|  | Punkte   |                                      |   |  |   |   |   |       |

Anweisungen für jedes Kriterium

- Lesen Sie die Definition jeder Phase (Planen, Durchführen, Überprüfen und Weiterentwickeln).
- Finden Sie Belege für Stärken und Schwächen und nehmen Sie für jede Phase in den jeweils vorgesehenen Feldern eine allgemeine Bewertung vor. Diese kann anhand von Beispielen oder Belegen erläutert werden, um die Bewertung nicht unnötig zu verkomplizieren. Diejenigen, die einen Schritt weiter gehen wollen, können auch alle Beispiele oder Belege in die verschiedenen für die vier Phasen vorgesehenen Felder eintragen und für jede Phase die durchschnittliche Punktzahl berechnen.

| SKALA FÜR ERGEBNISSE – ERWEITERTE BEWERTUNG |                                      |   |   |  |   |   |
|---|--------------------------------------|---|---|--|---|---|
| SKALA                                       | 0-10                                 | 11-30   | 31-50   | 51-70  | 71-90   | 91-100  |
| TENDENZEN                                   | Keine Messung                        | Negative Tendenz<br> | Gleichbleibende Tendenz oder mäßiger Fortschritt<br> | Konstanter Fortschritt<br> | Wesentlicher Fortschritt<br> | Positiver Vergleich mit relevanten Organisationen bei allen Ergebnissen |
| PUNKTE                                      |                                      |   |   |  |   |   |
| ZIELE                                       | Keine oder lückenhafte Informationen | Ergebnisse bleiben hinter Zielen zurück   | Wenige Ziele werden erreicht  | Einige Ziele werden erreicht   | Die meisten Ziele werden erreicht   | Alle Ziele werden erreicht  |
| PUNKTE                                      |                                      |   |   |  |   |   |

## Anweisungen

- Betrachten Sie die Tendenz der Ergebnisse getrennt für jedes der letzten drei Jahre und die im letzten Jahr erreichten Ziele.
- Vergeben Sie für die Tendenz 0 bis 100 Punkte anhand der sechsstufigen Skala.
- Vergeben Sie für die Zielerreichung im letzten Jahr zwischen 0 und 100 Punkte anhand der sechsstufigen Skala.

# Beispiele:

## Erweiterte Bewertung

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

BEISPIELSKALA FÜR BEFÄHIGER – ERWEITERTE BEWERTUNG – KRITERIUM 1.1

|                  | SKALA   | 0-10                                | 11-30   | 31-50  | 51-70   | 71-90   | 91-100  | Summe |
|------------------|---|-------------------------------------|---|--|---|---|---|-------|
| PHASE            | BELEGE  | Keine Belege nur vage Vorstellungen | Wenige schwache Belege, die einige Bereiche betreffen | Einige gute Belege, die relevante Bereiche betreffen | Überzeugende Belege, die die meisten Bereiche betreffen | Sehr überzeugende Belege, die alle Bereiche betreffen | Ausgezeichnete Belege im Vergleich zu anderen Organisationen, die alle Bereiche betreffen |       |
| Planen           | Planung beruht auf Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen. Sie erfolgt regelmäßig für alle relevanten Bereiche der Organisation.  |                                     |   | 1b   |   |   |   |       |
|                  | Punkte  |                                     |   |  |   |   |   | 50    |
| Durchführen      | Die Durchführung erfolgt in festgelegten Prozessen und Verantwortlichkeiten und umfasst regelmäßig alle relevanten Bereiche der Organisation. |                                     |   | 1a   |   |   |   |       |
|                  | Punkte  |                                     |   | 40   |   |   |   | 40    |
| Überprüfen       | Festgelegte Prozesse werden mittels relevanter Indikatoren überwacht und in allen relevanten Bereichen der Organisation regelmäßig überprüft. |                                     |   |  |   | 1c  |   |       |
|                  | Punkte  |                                     |   |  |   | 85  |   | 85    |
| Weiterentwickeln | Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen werden regelmäßig in allen relevanten Bereichen auf Basis der Überprüfungsergebnisse vorgenommen.       | 1d                                  |   |  |   |   |   |       |
|                  | Punkte  | 5                                   |   |  |   |   |   | 5     |

**Zusammenfassung der Belege, die in einer Selbstbewertung ermittelt wurden (Ausgangspunkte für die Planung von Verbesserungen und Grundlage für die Bewertung)**

**1a** Vor drei Jahren wurden auf Wunsch des Generaldirektors eine Vision und eine Mission für die Verwaltung erstellt, wobei alle direkten Vorgesetzten in die Diskussion einbezogen wurden. Eine ansprechende farbig gestaltete Karte mit der Vision und dem Leitbild wurde an alle Beschäftigten verteilt.

**1b** Bisher wurde weder mit der Erstellung eines Wertekatalogs noch mit der Ausarbeitung eines Verhaltenskodex begonnen. Der Personalverantwortliche hat dafür ein Projekt entwickelt. Die mittlere Führungsebene wird zu einem Seminar eingeladen, um gemeinsam Überlegungen zu den Werten der Organisation anzustellen. Die Werte fließen in Hinweise ein, welche Standpunkte in schwierigen Situationen eingenommen werden müssen.

**1c** Beschäftigte, BürgerInnen/KundInnen und an-

dere Interessengruppen wurden bisher nicht in die Erarbeitung der Vision und Mission einbezogen. Vor zwei Jahren erkannten wir jedoch die Bedeutung ihrer Beteiligung, als einige Führungskräfte unserer Verwaltung an TQM-Seminaren teilnahmen, insbesondere an einem Seminar, das sich mit dem CAF-Modell auseinandersetzte. Daraufhin wurde die Entscheidung getroffen, interne und externe Befragungen durchzuführen, um die Wahrnehmungen der Beschäftigten sowie der BürgerInnen/KundInnen zu erfassen. Die Ergebnisse zeigten, dass die mittlere Führungsebene sowie die Beschäftigten die Vision und Mission als realitätsferne Imagepflege werteten und dass die Ziele recht häufig nicht im Einklang mit den Aussagen der Vision und Mission standen. Die Kundenbefragungen ergaben, dass die Wahrnehmungen der Führungsebene und die Wahrnehmungen der Kundinnen und Kunden in Übereinstimmung gebracht werden müssen. Inzwischen wurden Treffen mit Führungskräften und Beschäftigten sowie Bürgervertretern geplant, die demnächst stattfinden werden. Es wurde auch beschlossen, Mitarbeiter- und Kundenbefragungen jährlich durchzuführen.


Darüber hinaus ist eine Selbstbewertung für die gesamte Verwaltung geplant.

**1d** Mittels der genannten Befragungen sollte sichergestellt werden, dass in Zukunft die Vision und das Leitbild regelmäßig überarbeitet und aktualisiert werden, wobei die Bedürfnisse und Erwartungen der KundInnen/Interessengruppen zu berücksichtigen sein werden. Ebenso soll eine stärkere Einbeziehung der Beschäftigten erreicht und die Kommunikation innerhalb der Organisation verbessert werden.

Die beschriebenen Ergebnisse wurden in die Befähiger-Matrix aufgenommen, um mit ihrer Hilfe eine Gesamtbewertung des Kriteriums 1.1 zu entwickeln. Hinweis: Dies bedeutet nicht notwendigerweise, dass die einzelnen Beispiele/Aktivitäten bewertet werden müssen. Die leeren Felder der Matrix, die bei der Bewertung des Kriteriums zusammengetragenen Belege und die Gesamtbewertung des Kriteriums dienen vielmehr als Gedächtnisstütze und als Hilfe zur Strukturierung der Diskussion zur Konsensfindung.

### Kriterium 9.1 Externe Ergebnisse: Ergebnisse und Wirkungen

#### BEISPIELSKALA FÜR ERGEBNISSE – ERWEITERTE BEWERTUNG – KRITERIUM 9.1

| SKALA     | 0-10                                 | 11-30   | 31-50   | 51-70  | 71-90   | 91-100  |
|-----------|--------------------------------------|---|---|--|---|---|
| TENDENZEN | Keine Messung                        | Negative Tendenz<br> | Gleichbleibende Tendenz oder mäßiger Fortschritt<br> | Konstanter Fortschritt<br> | Wesentlicher Fortschritt<br> | Positiver Vergleich mit relevanten Organisationen bei allen Ergebnissen |
| PUNKTE    |                                      |   | 45  |  |   |   |
| ZIELE     | Keine oder lückenhafte Informationen | Ergebnisse bleiben hinter Zielen zurück   | Wenige Ziele werden erreicht  | Einige Ziele werden erreicht   | Die meisten Ziele werden erreicht   | Alle Ziele werden erreicht  |
| PUNKTE    |                                      |   |   | 65   |   |   |

**Zusammenfassung der Belege, die in einer Selbstbewertung ermittelt wurden (Ausgangspunkte für die Planung von Verbesserungen und Grundlage für die Bewertung).**

In Vorbereitung der strategischen Sitzung zu Beginn des neuen Arbeitsjahres wurde ein Bericht über die im letzten Jahr erzielten Leistungsergebnisse für den Vorstand ausgearbeitet. Dadurch sollte die strategi-

sche Planung für das kommende Jahr optimiert werden. Die Aussagen des Berichts waren eindeutig: die Leistungsziele wurden zu mehr als 50 % erreicht; und im Vergleich zum Vorjahr wurde ein Fortschritt von 10 % verzeichnet. Die Beurteilung der Aussagen war allerdings alles andere als einhellig und gab Anlass zu intensiven Diskussionen unter den Vorstandsmitgliedern.



# Leitfaden für die Verbesserung von Organisationen mithilfe des CAF

## Phase 1 Die CAF-Reise beginnt

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

Schritt 2  
Selbstbewertung kommunizieren

## Phase 2 Der Selbstbewertungsprozess

Schritt 3  
Die Selbstbewertungsgruppe(n) festlegen

Schritt 4  
Die Beteiligten schulen

Schritt 5  
Selbstbewertung durchführen

Schritt 6  
Selbstbewertungsbericht verfassen

## Phase 3 Aktionsplan/Priorisierung

Schritt 7  
Aktionsplan entwerfen

Schritt 8  
Aktionsplan kommunizieren

Schritt 9  
Aktionsplan konsequent umsetzen

Schritt 10  
Nächste Selbstbewertung planen

Der Prozess der Selbstbewertung 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-Anwenderorganisationen 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 wurde und mit der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen begonnen wurde, können sich CAF-Anwenderorganisationen um das externe Feedbackverfahren zur Erlangung des Gütesiegels „Effektiver CAF-Anwender“ bewerben. In diesem Verfahren spielt die Anwendung des CAF eine entscheidende Rolle. Wer mehr über das Feedbackverfahren und die Kriterien erfahren möchte, anhand derer eine Organisation im Feedbackverfahren bewertet wird, findet ausführliche Informationen in der Feedback-Broschüre auf der CAF-Website.

## Phase 1: Die CAF-Reise beginnt

### 1

#### **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 MitarbeiterInnen 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.

#### **Erhebung 2011 – Gründe für die Anwendung von CAF**

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. Diese Ergebnisse decken sich mit denen aus dem Jahr 2005. Organisationen möchten CAF in erster Linie für die eigene Leistungsverbesserung einsetzen; dies entspricht genau dem Zweck eines solchen Selbstbewertungsinstruments.

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](http://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.

Damit die MitarbeiterInnen 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 MitarbeiterInnen 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 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 ein-

zelne Bereiche eine Selbstbewertung durchführen können. Um eine aussagekräftige 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 könnte. In solchen Fällen sollten sowohl die jeweiligen Zulieferer-Kunden-Beziehungen als auch die Beziehungen der Interessengruppen zwischen dem ausgewählten Bereich und dem verbleibenden Teil der Organisation betrachtet werden.

Da zwei verschiedene Bewertungsmethoden zur Verfügung stehen, wird empfohlen, die Auswahl in die Entscheidung der Leitung einzubeziehen. Die Organisation sollte die passende Bewertungsmethode unter Berücksichtigung der verfügbaren Zeit sowie ihres Erfahrungs- und Reifegrades auswählen.

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 Projektleiterin/des Projektleiters 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 MitarbeiterInnen der Organisation, ist eine der Schlüsselentscheidungen der Leitung und kann die Qualität und das Ergebnis der Selbstbewertung beeinflussen. Geeignete Projektmanagement-Schulungen werden auf nationaler und auf europäischer Ebene angeboten.

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 weg 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 dies nicht bereits von einer ähnlichen Organisation gemacht wurde und übernommen werden kann. Dies kann über die nationale CAF-Koordinierungsstelle oder über das CAF Resource Centre des EIPA geklärt werden.



## 2

### 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 MitarbeiterInnen 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. Das Risiko liegt darin, dass diese Annahmen zu sich selbst erfüllenden Prophezeiungen werden, da sie zu einer Zurückhaltung der mittleren Führungsebene und der MitarbeiterInnen führen können, sich voll und ganz dafür einzusetzen.

### Feedback der CAF-Nutzer – Die Bedeutung der Kommunikation für die Übernahme von Verantwortung seitens der MitarbeiterInnen wird im Allgemeinen unterschätzt

Eine wichtige Erkenntnis aus den CAF-Nutzerbefragungen ist, dass die Nutzer des CAF-Modells der Meinung sind, sie haben der Kommunikation an die 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 Kommunikation und die Kommunikation selbst innerhalb der Organisation zu erhöhen. Dies kann jedoch nur in die Praxis umgesetzt werden, wenn die Leitung und die für die CAF-Selbstbewertung verantwortlichen Personen schon in einem sehr frühen Stadium aktiv werden, um die MitarbeiterInnen und die mittlere Führungsebene über Zweck und potenziellen Nutzen der Selbstbewertung zu informieren und sie in den Prozess einzubeziehen.

Wird das CAF-Projekt bereits in einer frühen Phase intensiv kommuniziert, kann dadurch das Interesse vieler Beschäftigter und Führungskräfte geweckt werden, direkt in einer Selbstbewertungsgruppe mitzuwirken. Im Idealfall sollte die Beteiligung aus persönlicher Motivation erfolgen. Motivation sollte das grundlegende Element sein, das die MitarbeiterInnen 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, MitarbeiterInnen sowie BürgerInnen/KundInnen 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:

1. inwiefern die Selbstbewertung eine Veränderung bewirken kann;
2. warum ihr Priorität eingeräumt wurde;
3. wie sie mit der strategischen Planung der Organisation zusammenhängt;
4. 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, Absender, Häufigkeit und Instrumente.

## Phase 2: Der Selbstbewertungsprozess



# 3

### Schritt 3 Selbstbewertungsgruppe (n) zusammensetzen

Die Selbstbewertungsgruppe sollte die Organisation so gut wie möglich repräsentieren. Normalerweise umfasst sie VertreterInnen aus verschiedenen Aufgabebereichen, 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 5 bis 20 TeilnehmerInnen zusammen. Um eine effektive und relativ informelle Arbeitsweise ge-



währleisten zu können, sind jedoch Gruppen mit etwa zehn Teilnehmerinnen und Teilnehmern 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 TeilnehmerInnen 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/der Projektleiter und die Leitung bleiben für die Qualität, die Vielfalt und die Glaubwürdigkeit der Selbstbewertungsgruppe verantwortlich.

Die Projektleiterin/der Projektleiter kann auch den Vorsitz in der Selbstbewertungsgruppe übernehmen. Dies kann zur Projektkontinuität beitragen; allerdings muss darauf geachtet werden, dass keine Interessenskonflikte entstehen. Wichtig ist, dass die/der Vorsitzende der Gruppe das Vertrauen aller Gruppenmitglieder genießt, um so in der Lage zu sein, Diskussionen auf faire und effektive Weise zu leiten, damit alle Beteiligten etwas zum Prozess beitragen können. Die/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 oder 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 wird die Vielfalt der Sichtweisen vergrößert. Wenn jedoch unwahrscheinlich ist, dass eine solche Teilnahme von der Organisationskultur getragen wird, kann sie die Qualität der Selbstbewertung gefährden, wenn eines oder mehrere der Gruppenmitglieder sich gehemmt und nicht in der Lage fühlen, ihren Beitrag zu leisten oder offen zu sprechen.



## 4

### Schritt 4 Die Beteiligten schulen

#### Information und Schulung der Führungsebene

Es könnte sich bewähren, VertreterInnen der oberen sowie der mittleren Führungsebene und andere Interessengruppen auf freiwilliger Basis in die Selbstbewertungsschulungen einzubeziehen. Dadurch wird deren Wissen über und Verständnis für das Konzept von TQM im Allgemeinen und die Selbstbewertung mit CAF im Besonderen vertieft

#### Information und Schulung der Selbstbewertungsgruppe

Das CAF-Modell sollte der Gruppe vorgestellt und der Zweck und das Wesen des Selbstbewertungsprozesses erklärt werden. Wurde die Projektleiterin/der Projektleiter bereits vor dieser Phase geschult, empfiehlt es sich, ihr/ihm eine wichtige Rolle bei der Schulung zukommen zu lassen. Neben theoretischen Erklärungen sollte die Schulung auch praktische Übungen enthalten, um den Teilnehmerinnen und Teilnehmern 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.

Das CAF Resource Centre des EIPA organisiert jährlich sogenannte "train the trainer"-Veranstaltungen, und in vielen europäischen Ländern werden ähnliche Aktivitäten angeboten.

Die Projektleiterin/der Projektleiter 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/BürgerInnen, PolitikerInnen, Zulieferer, Partnerorganisationen, Führungskräfte sowie Beschäftigte. 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.

## 5

### Schritt 5 Selbstbewertung durchführen

#### Durchführung der Einzelbewertung

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 eigenen Wissen der Mitglieder und auf ihren eigenen Arbeitserfahrungen in der Organisation. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer 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/der Vorsitzende muss während der Einzelbewertung zur Verfügung stehen, um die Fragen der Mitglieder beantworten zu können. Sie/er kann auch die Ergebnisse der Mitglieder als Vorbereitung für die Sitzung zur Konsensfindung koordinieren.

#### 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. Ein 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 Teilnehmerinnen und Teilnehmern identifizierten Stärken und verbesserungsbedürftigen Bereiche für jedes Kriterium;
2. Erzielen eines Konsens 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.

Eine gründliche Vorbereitung durch die Vorsitzende/den Vorsitzenden (z. B. Sammlung wichtiger Informationen, Koordinierung der einzelnen Bewertungen) kann den reibungslosen Ablauf der Sitzungen

#### Feedback der CAF-Nutzer – Der Mehrwert von Diskussionen

Meist wird nach Diskussionen ein Konsens erzielt. Die Diskussion selbst wird dabei oft als der wahre Mehrwert einer 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.

gewährleisten und viel Zeit sparen.

Die/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; und
- als Muster guter Praxis für den jeweiligen Bereich zu dienen.

### Punktebewertung

Das CAF-Modell sieht zwei Möglichkeiten der Punktevergabe vor: die einfache Bewertungsmethode und die erweiterte Methode. Beide werden in dieser Broschüre im Detail beschrieben. Es wird empfohlen, die einfache Bewertungsmethode anzuwenden, wenn die Organisation noch über keinerlei Erfahrung mit Selbstbewertungen oder mit den Methoden des umfassenden Qualitätsmanagements verfügt.

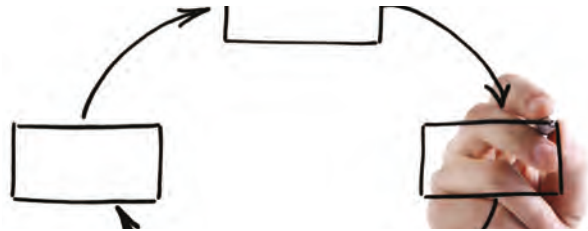
### Dauer der Selbstbewertung

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, wohingegen zehn oder mehr Tage als zu lang erscheinen. Es ist schwierig, einen idealen Zeitplan für eine CAF-Selbstbewertung vorzugeben. Es sind einfach zu viele Faktoren zu berücksichtigen, darunter 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 zwi-

schen 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, und eine Aktualisierung der Daten und Informationen Bestandteil dieses Prozesses ist.



## 6

### 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 sollte das kein Problem sein. Die oberste Führungsebene sollte ihre Zusage zur Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen erneut bestätigen. Zu diesem Zeitpunkt ist es auch wichtig, die wesentlichen Ergebnisse an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation und an andere beteiligte Interessengruppen zu kommunizieren.

## Phase 3: Aktionsplan und Priorisierung

### 7

#### Schritt 7 Aktionsplan entwickeln

##### Feedback der CAF-Nutzer: 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 erster Verbesserungsmaßnahme.

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. Er muss einen umfassenden Plan für die Verbesserung der gesamten Organisation darstellen. Kernfunktion des Aktionsplans ist:

1. Er stellt eine umfassende systematische Aktionsplanung für das gesamte Funktionsspektrum der Organisation dar.
2. 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation.
3. Er baut auf den Stärken auf, behandelt die Schwächen der Organisation und geht auf jede einzelne mit passenden Verbesserungsmaßnahmen ein.

##### 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 –

1. sammelt Ideen für Verbesserungen aus dem Selbstbewertungsbericht und ordnet diese Verbesserungsvorschläge übergeordneten Themen zu;
2. analysiert die verbesserungsbedürftigen Bereiche und die vorgeschlagenen Ideen und formuliert dann Verbesserungsmaßnahmen, die den strategischen Zielen der Organisation gerecht werden;
3. reiht die Verbesserungsmaßnahmen unter Anwendung der vereinbarten Kriterien nach ihrer Priorität, indem deren Auswirkung (gering, mittel, stark) auf die verbesserungsbedürftigen Bereiche bewertet werden, zum Beispiel:
  - strategisches Gewicht der Maßnahme (eine Kombination der Auswirkungen auf die Interessengruppen, der Auswirkungen auf die Ergebnisse der Organisation, interne/externe Sichtbarkeit);
  - Umsetzbarkeit der Maßnahme (Schwierigkeitsgrad, erforderliche Ressourcen und Geschwindigkeit der Umsetzung);
4. weist jeder einzelnen Maßnahme einen Verantwortlichen sowie einen Zeitplan und Meilensteine zu und ermittelt die erforderlichen Ressourcen (vgl. Tabelle B, Seite 72).

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 folgenden Faktoren:

1. Punktbewertung per Themenfeld oder Kriterium, wodurch eine Vorstellung der Leistung der Organisation in allen Bereichen vermittelt wird, und
2. strategische Schlüsselziele.

##### 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 die Zeit und Mittel für Schulungen werden sich unmittelbar rentieren. Ferner wird da-

durch ein Anreiz geschaffen weiterzumachen – Erfolg bringt Erfolg.

Es empfiehlt sich, jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 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 Botschaftern für weitere Verbesserungsinitiativen 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. Nach einiger Zeit, wenn sie sehen, 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 zählen und sollten dementsprechend behandelt 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.

## 8

### 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 Haupteckdaten 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, seine Erfolge zu feiern.

## 9

### 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. Beispiele dafür finden sich in der Abbildung auf Seite 71.

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, und für jede Maßnahme sollte ein Verantwortlicher ernannt werden. Für komplexe Maßnahmen sollte über Alternativen nachgedacht werden.

Jeder Qualitätsmanagementprozess sollte auf einer regelmäßigen Beobachtung der Umsetzung und der Bewertung der Outputs und Outcomes basieren. Durch die Beobachtung ist es möglich, im Laufe der Umsetzung und der nachfolgenden Evaluierung (Ergebnisse und Outcomes) das ursprünglich Geplante ggf. anzupassen, zu überprüfen, was erreicht wurde und wie sich dies auswirkt. Eine Verbesserung ist nur möglich, wenn Wege gefunden werden, um die Auswirkungen der Maßnahmen messen zu können (Leistungsindikatoren, Erfolgskriterien etc). Organisationen könnten den PDCA-Zyklus anwenden, um Verbesserungsmaßnahmen zu steuern. 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](http://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 Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Leistungsmanagementsysteme etc.



## 10

### 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.

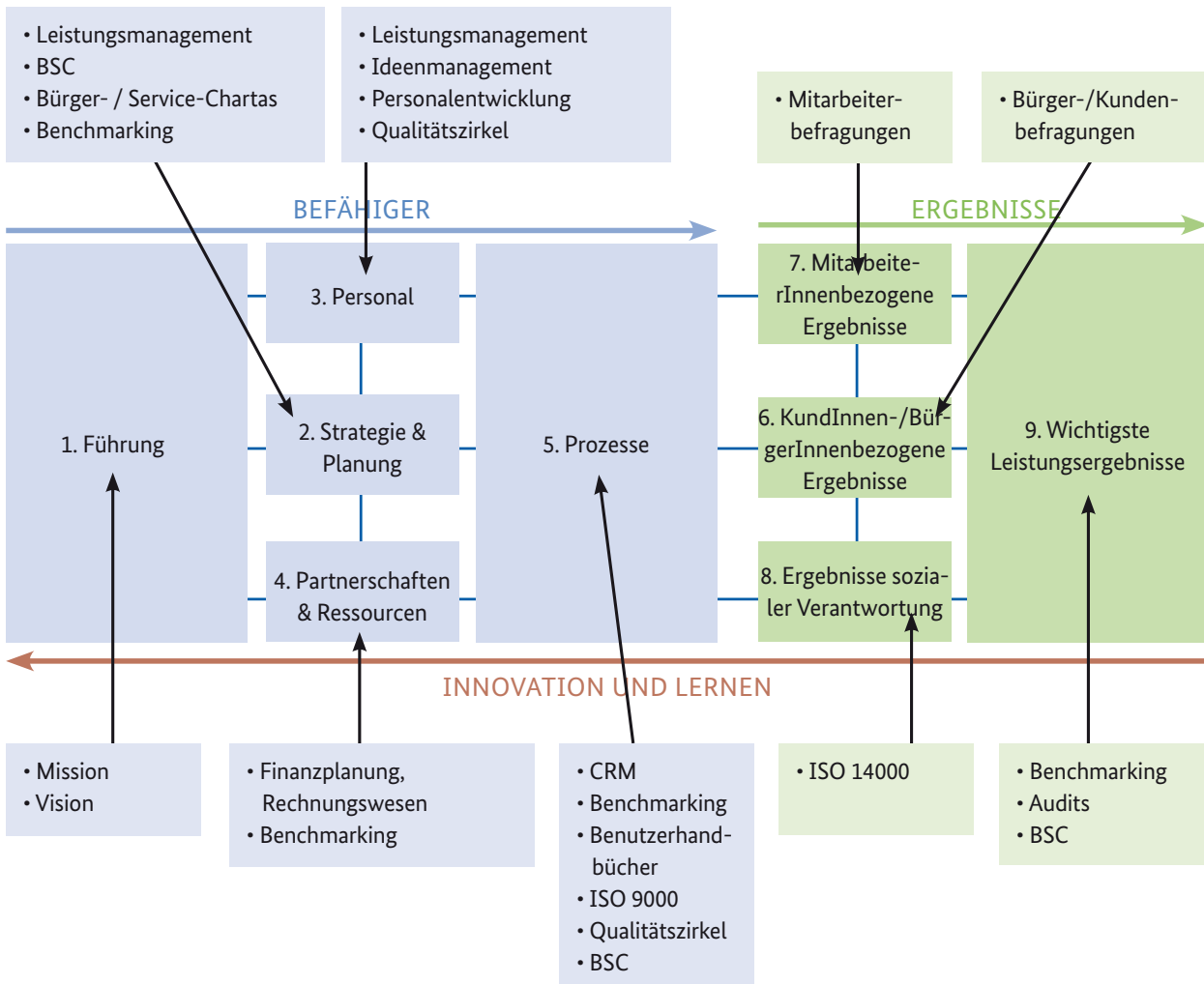
#### Überwachung des Fortschritts und Wiederholung der Bewertung

Wurde der Aktionsplan einmal formuliert und wurde mit der Umsetzung der Veränderungen begonnen, ist es wichtig sicherzustellen, dass die Veränderungen eine positive Wirkung haben und sich nicht negativ auf Bereiche innerhalb der Organisation auswirken, die zuvor bereits gut funktionierten. 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.



## Das CAF-Modell – Verbesserungsmaßnahmen



## Tabelle A : Formular für die einfache Bewertung

| THEMENFELD 1: FÜHRUNG   |         |                                  |                             |                      |
|---|---------|----------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| <b>Bewertung zu Themenfeld 1</b>  |         |                                  |                             |                      |
| Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen: |         |                                  |                             |                      |
| KRITERIEN   |         |                                  |                             |                      |
| 1.1 Der Organisation durch die Entwicklung einer Mission, einer Vision sowie von Werten eine Richtung vorgeben                                    |         |                                  |                             |                      |
| 1.2 Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern   |         |                                  |                             |                      |
| 1.3 Die Beschäftigten der Organisation motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben   |         |                                  |                             |                      |
| 1.4 Angemessene Beziehungen zur Politik t und zu anderen Interessengruppen pflegen  |         |                                  |                             |                      |
| Kriterien   | Stärken | Verbesserungsbedürftige Bereiche | Punkte und Begründung / 100 | Maßnahmen (optional) |
| 1.1   |         |                                  |                             |                      |
| 1.2   |         |                                  |                             |                      |
| 1.3   |         |                                  |                             |                      |
| 1.4   |         |                                  |                             |                      |
| Summe / 400   |         |                                  |                             |                      |
| Durchschnitt 100  |         |                                  |                             |                      |

## Tabelle B : Aktionsplan

| AKTIONSPROGRAMM 1 (Z. B. FÜHRUNG)            |  |
|--|--|
| Maßnahme 1.1                                 | Beschreibung der Maßnahme  |
| Verantwortlicher                             | Die höchste zuständige Behörde, die eine bestimmte Maßnahme durchführen und unterstützen möchte; sie könnte als Endnutzer angesehen werden.  |
| Leiter                                       | Die Person oder Abteilung, die die Maßnahme leitet.  |
| Team   | Die einzelnen Personen, die für die Mitwirkung an der Umsetzung der Maßnahme ausgewählt wurden; es kann sich um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation oder um Personen außerhalb der Organisation handeln. |
| Kontakt                                      |  |
| Umfang                                       |  |
| Interessengruppen                            |  |
| In der Selbstbewertung definierte Stärken    |  |
| Kontext und verbesserungsbedürftige Bereiche |  |
| Zu untersuchende Alternativen                |  |
| Einschränkungen                              |  |
| Personalbedarf (in Personentagen)            |  |
| Haushalt                                     |  |
| Liefergegenstand                             |  |
| Anfangsdatum                                 |  |
| Geschätzter Termin                           |  |

# Glossar



## A

### Aktionsplan

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

### Audit

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

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

### Auswirkungen (Impact)

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

## B

### Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) ist eine Methode, mit der anhand verschiedener quantitativer Messungen der Erfolg einer Organisation bei der Umsetzung ihrer Aufgaben und strategischen Ziele bewertet wird. Die Messungen beziehen sich auf vier Aspekte: Innovation und Lernen (Mitarbeiterführung); interne Prozesse; Kunden; Finanzen. Die Kennzahlen/Messwerte für jeden Aspekt stehen in Ursache-Wirkungs-Beziehung zueinander

(gute Kennzahlen/Messwerte bei den Ursachen führen zu guten Messwerten bei den Ergebnissen). Diese Beziehungen beruhen auf Annahmen, die einer ständigen Überwachung bedürfen. Die BSC kann für das Management ein nützliches Kommunikationsinstrument sein, mit dem es die MitarbeiterInnen und andere Interessierte über den Umsetzungsstand des Strategieplans informiert. Die Balanced Scorecard wird in Europa zunehmend auch im öffentlichen Sektor genutzt. Für die CAF-Selbstbewertung kann sie eine wichtige Datenquelle sein.

### Benchmark

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

### Benchmarking

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

- Regelmäßiges Vergleichen von Leistungsaspekten (Funktionen oder Prozessen) mit Organisationen, die für ihre guten Leistungen bekannt sind; manchmal werden diese leistungsstarken Organisationen auch als „Klassenbeste“ bezeichnet. Da man aber nicht mit Sicherheit feststellen kann, welche Organisationen die „besten“ sind, ist der Begriff „gut“ vorzuziehen.
- Aufzeigen von Unterschieden im Leistungsniveau;
- Entwickeln neuer Ansätze zur Leistungsverbesserung;
- Konsequentes Umsetzen von Verbesserungen;

- Laufendes Überwachen der Fortschritte und Überprüfen des Nutzens.

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

#### • Strategisches Benchmarking

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

#### Best/Good Practice

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

#### Belege

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

#### Bottom-up

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

#### Brainstorming

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

#### BürgerIn/ KundIn

Der Begriff BürgerIn/KundIn umschreibt das komplexe Verhältnis zwischen Verwaltung und Öffentlichkeit. Die Person, an die sich die Dienstleistungen richten, ist als BürgerIn zu verstehen, nämlich als Mitglied einer demokratischen Gesellschaft mit Rechten und Pflichten (z. B. Steuerzahler, politischer Akteur). Die Person sollte auch als KundIn angesehen werden, und zwar nicht nur im Zusammenhang mit der Erbringung von Dienstleistungen, wo diese Person die Rolle des Begünstigten einnimmt, sondern auch im Zusammenhang mit der Pflichterfüllung (Zahlen von Steuern oder Bußgeldern), wo sie das Recht genießt, fair und höflich behandelt zu werden, ohne dabei ihre Bedürfnisse zu vernachlässigen.

#### 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.

#### E

#### Effektivität

„Die richtigen Dinge tun“

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

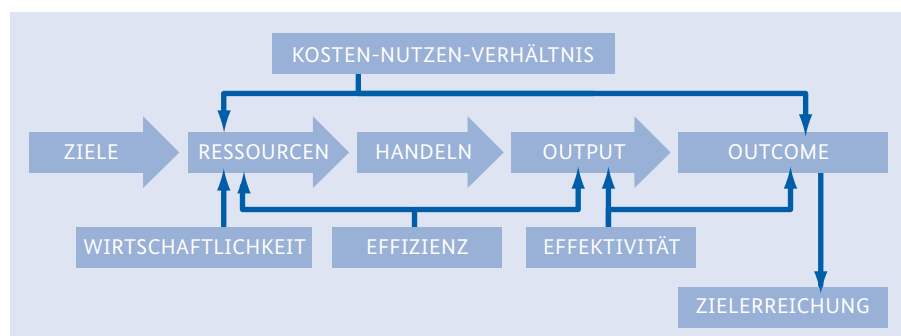
#### Effizienz

„Die Dinge richtig tun“

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

#### Effizienz – Effektivität – Wirtschaftlichkeit – Ethik – Umwelt

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



für das Qualitätsmanagement.

### **E-Government**

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

### **Elektronische Dienste**

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

### **Empowerment (Stärkung der Eigenverantwortung)**

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

### **Erhebung**

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

### **Ergebnis (Output)**

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

### **Ethik**

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

### **Evaluierung**

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

### **Exzellenz**

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



### **Follow-up**

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

### **Frist**

Zeitraum, innerhalb dessen Ergebnisse erzielt werden sollen.

### **Führung**

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

### **Führungskräfte**

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



### **Governance**

Die wichtigsten Elemente einer guten Staatsführung werden durch den festgelegten Rahmen von Befugnissen und Kontrollen vorgegeben. Dieser enthält Verpflichtungen zum Berichten über die Zielerreichung, zum transparenten Handeln und Entscheiden für alle Betroffenen, zum effizienten und effektiven Handeln, zum Eingehen auf die Bedürfnisse der Gesellschaft, zum vo-



rausschauenden Umgang mit Problemen und Trends sowie zur Einhaltung der Gesetze und Regeln.



### Indikatoren

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

#### • Leistungsindikatoren

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

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

#### • Die wichtigsten Leistungsindikatoren

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

### Informationen

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

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

### Innovation

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

### Input

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

### Interessengruppen (Stakeholder)

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

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

### Interessenkonflikt

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

### ISO

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



### Kompetenzen

Kompetenzen umfassen Wissen, Fertigkeiten und persönliche Werthaltungen, die der Einzelne an seinem Arbeitsplatz nutzt. Wenn eine

Person eine Aufgabe erfolgreich ausführen kann, so wird sie als kompetent betrachtet.

### Konsens

Bei diesem Begriff geht es um das Erreichen eines Einvernehmens. Im CAF-Prozess wird der Konsens in der Regel nach der individuellen Bewertung erzielt, indem die BewerterInnen ihre Bewertungen miteinander vergleichen und diskutieren. Dieser Prozess endet meist damit, dass sich die BewerterInnen auf eine gemeinsame Punktbewertung und 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 Geschäftsprozessen in Bezug auf Qualität, Wirtschaftlichkeit und Durchlaufzeiten. Die Beteiligung aller Interessengruppen einer Organisation gilt als Grundvoraussetzung für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

### Kostenwirksamkeit

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

### Kritischer Erfolgsfaktor

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



### Leistung

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

### Leistungsbeurteilung

„Leistungsbeurteilung“ ist im Führungszusammenhang zu verstehen. In der Regel umfasst das Managementsystem einer Organisation auch die Beurteilung der Leistungen, die eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter in ihrer/seiner Funktion erbringt. So kann sowohl die Leistung der einzelnen Abteilungen als auch die der Gesamtorganisation – als Summe der individuellen Leistungen auf der jeweiligen Führungsebene – überprüft werden. Das Mitarbeitergespräch, das die direkten Vorgesetzten mit jedem ihrer MitarbeiterInnen führen,

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

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

### Leistungsmanagement

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

### Lernen

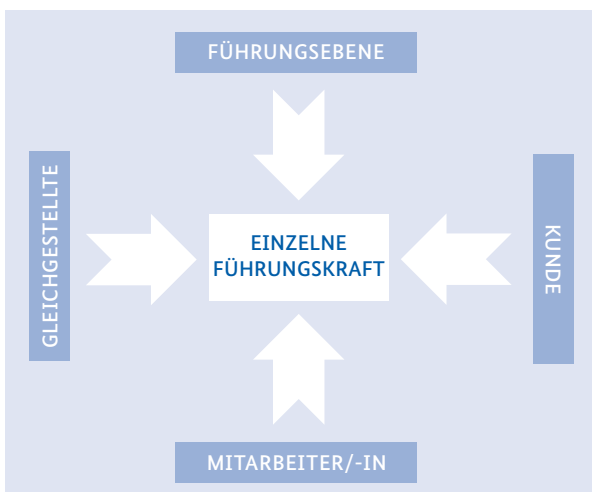
Das Erwerben und Verstehen von Wissen und Informationen, welches zu Verbesserungen und Veränderungen führen kann. Als Beispiel für Lernaktivitäten von Organisationen seien hier genannt: Benchmarking/Benchlearning, interne und externe Bewertungen sowie Audits und Best-Practice-Studien. Beispiele für individuelles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

#### • Lernumfeld

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

#### • Lernende Organisation

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



**M****Management-Informationssystem**

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

**Mission**

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

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

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

**Mitgestaltung/ Mitentscheidung/ Mitproduktion/ Mitbewertung**

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

**N****Nachhaltige Entwicklung**

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

**Nachhaltigkeitsrating**

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

**Netzwerk**

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

**O****Öffentliches Programm (Public Policy)**

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

**Organisation des öffentlichen Dienstes /der öffentlichen Verwaltung**

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

**Organisationskultur**

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

**Organisationsstruktur**

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

**Outcome (siehe unter Wirkung)****Output (siehe unter Ergebnis)****P****Partnerschaft**

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

**PDCA-Zyklus**

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

- PLAN (Planen/Planungsphase)
- DO (Durchführen/Durchführungsphase)
- CHECK (Überprüfen/Überprüfungsphase)

- ACT (Weiterentwickeln/Handlungs-, Anpassungs- und Korrekturphase)

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

### Personalmanagement

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

### PEST-Analyse (Makro-Umweltanalyse)

Der Begriff steht für "Political, Economic, Social, Technological analysis", das heißt: politische, wirtschaftliche, sozio-kulturelle, technologische Analyse. PEST beschreibt einen Katalog möglicher Einflussfaktoren, der im strategischen Management für die Untersuchung der Umweltfaktoren einer Organisation genutzt wird.

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

### Prozess

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

### Prozessdiagramm

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

### Prozesslandkarte

Eine grafische Darstellung mehrerer Prozesse sowie der Schnittstellen zwischen ihnen.

### Prozessverantwortlicher

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

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

- den Prozess an interne und externe Interessengruppen kommunizieren.
- den Prozess überprüfen und messen: Inwieweit ist er effizient und effektiv?
- den Prozess mit anderen vergleichen: Wie sind die Leistungen anderer Organisationen und welche Lehren können daraus gezogen werden?
- den Prozess zukunftsfähig machen: Was ist die langfristige Vision für den Prozess und was muss dafür getan werden?
- Über den Prozess berichten: Was genau kann verbessert werden? Was sind die Schwachstellen und wie können sie beseitigt werden?

Mithilfe dieser Schritte kann der Prozessverantwortliche den Prozess kontinuierlich verbessern.



### Qualität (im Kontext des öffentlichen Sektors)

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

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

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

#### • Qualitätskontrolle

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

#### • Qualitätssicherung

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

#### • Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement/ umfassendes Qualitätsmanagement (Total Quality Management, TQM) ist eine Managementphilosophie, die die gesamte Organisation einbezieht: die Verantwortlichen für Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse gewährleisten die Qualität ihrer Produkte/Dienstleistungen, indem sie ständig bestrebt sind, in jeder Phase die Effektivität ihrer Prozesse zu verbessern. TQM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Erfüllung von Kundenanforderungen und -bedürfnissen und sollte deshalb einen Großteil der Organisati-

on umfassen. Der Ansatz bezieht die Interessengruppen ein. Das TQM-Konzept entstand in den 1980er Jahren. Beim Total Quality Management (TQM), Qualitätsmanagement (QM) oder Total Quality (TQ) handelt es sich um dasselbe Konzept, auch wenn einige Autoren hier differenzieren.

#### • **Qualitätsmanagementsystem (QMS)**

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

#### **Quick Win (schneller Erfolg)**

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

## R

#### **Ressourcen**

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

## S

#### **SMART-Ziele**

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

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

#### **Soziale Verantwortung**

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

#### **Stellenbeschreibung**

Eine vollständige Darstellung der Funktion: Beschreibung der Aufgaben, Zuständigkeiten, Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten. Die Stellenbeschreibung ist ein wesentliches Instrument des Personalmanagements. Sie ist ein Instrument des Wissens, der Analyse, der Kommunikation und des Dialogs. Sie beinhaltet eine Art Abmachung zwischen der Organisation und dem Stelleninhaber. Darüber hinaus ist sie ein entscheidender Faktor dafür, dass sich Arbeitgeber und Be-

schäftigte ihrer jeweiligen Verantwortlichkeiten bewusst sind (laut B. Dubois und K. Rollot).

#### **Strategie**

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

#### **SWOT-Analyse**

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

## T

#### **Top-down**

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

#### **Total Quality Management (siehe unter Qualitätsmanagement)**

#### **Transparenz**

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

## U

#### **Umfassendes Qualitätsmanagement (siehe unter Qualitätsmanagement)**

#### **Unternehmensarchitektur (IT-Architektur)**

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

## V

#### **Verantwortlichkeit (und Rechenschaftspflicht)**

Die Verantwortlichkeit besteht in der Verpflichtung, der übertragenen und übernommenen Verantwortung entsprechend zu handeln und über den Einsatz und die Verwaltung von Ressourcen Bericht zu erstatten. Personen, die diese Verantwortlichkeit akzeptieren, haben die an sie gerichteten Fragen zu beantworten und über die ihnen anvertrauten Ressourcen sowie Aktivitäten, die in ihrem Einflussbereich liegen, ihren Verantwortlichen gegen-



über Rechenschaft abzulegen. Diese wiederum müssen Rechenschaftslegung einfordern. Somit haben beide Seiten ihre Pflichten zu erfüllen.

### Verfahren

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

### Verhaltenskodex (Code of Conduct)

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

### Vielfalt

Vielfalt umschreibt Unterschiede, z. B. in Werten, Einstellungen, Kulturen, Philosophien, religiösen Überzeugungen, Wissen, Fertigkeiten, Erfahrungen und Lebensstilen verschiedener Gruppen oder 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.



### Wahrnehmungsmessung

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

### Wert

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

### Wichtigste Leistungsergebnisse

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

### Wirkung (Outcome)

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

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

### Wirtschaftlichkeit

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

### Wissen

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

Beispiel: Praxis, Sachkenntnis, Fachkenntnis, technisches Wissen.

### Wissensmanagement

Das Wissensmanagement besteht in einem klaren und systematischen Management von grundlegendem Wissen und umfasst die Prozesse zum Aufbau, zur Organisation, zur Verbreitung, Nutzung und Verwaltung von Wissen. Wissen bedeutet sowohl das „stillschweigende Wissen“ (d. h. das in den Köpfen der Menschen gespeicherte Wissen) als auch das öffentlich zugängliche Wissen (das kodifiziert und in Form von Informationen in Datenbanken, Dokumenten usw. enthalten ist). Ein gutes Wissensmanagement umfasst den Prozess des Aufbaus von Wissen und des Wissenstransfers für beide Arten von Wissen. In den meisten Organisationen bezieht sich das grundlegende Wissen auf Wissen über die KundInnen, über Prozesse, über kundengerechte Produkte und Dienstleistungen, über Menschen, das Gedächtnis der Organisation, das Lernen aus früheren Erfahrungen oder aus Erfahrungen, die in einem anderen Bereich innerhalb der Organisation gemacht



wurden, Wissen über Beziehungen, Wissensbestände sowie auf das Bemessen und Verwalten von geistigem Kapital. Im Wissensmanagement wird eine große Vielfalt an Vorgehensweisen und Prozessen angewandt. Zu den häufiger verwendeten gehören: Schaffen und Auffinden, Teilen und Lernen von einander (Praktiker-Gemeinschaften), Organisieren und Verwalten.

## Z

### **Ziele**

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

#### • **Strategische Ziele**

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

#### • **Operative Ziele**

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

# Anhang

## Aufbau des 2013er CAF-Modells im Vergleich zum Modell aus 2006

| BEFÄHIGER  |   |
|--|---|
| 2006er CAF-Modell  | 2013er CAF-Modell   |
| <b>Themenfeld 1: Führungsqualität</b><br>Beurteilen Sie anhand von Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um ...  | <b>Themenfeld 1: Führung</b><br>Beurteilen Sie, was die Leitung der Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:   |
| <b>Kriterium 1.1</b><br>der Organisation durch die Entwicklung einer Mission, einer Vision sowie von Werten eine Richtung vorzugeben   | <b>Kriterium 1.1</b><br>Der Organisation durch die Entwicklung einer Mission, einer Vision sowie von Werten eine Richtung vorgeben  |
| <b>Kriterium 1.2</b><br>ein Managementsystem für die Organisation zu entwickeln und umzusetzen   | <b>Kriterium 1.2</b><br><b>Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern</b>  |
| <b>Kriterium 1.3</b><br>die Beschäftigten der Organisation zu motivieren und zu unterstützen und eine Vorbildfunktion auszuüben  | <b>Kriterium 1.3</b><br>Die Beschäftigten der Organisation motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben   |
| <b>Kriterium 1.4</b><br>zu Politikerinnen und Politiker und anderen Interessensgruppen angemessene Beziehungen zu pflegen  | <b>Kriterium 1.4</b><br>Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessensgruppen pflegen   |
| <b>Themenfeld 2: Strategie und Planung</b><br>Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um:   | <b>Themenfeld 2: Strategie und Planung</b><br>Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:   |
| <b>Kriterium 2.1</b><br>Informationen über aktuelle und zukünftige Bedürfnisse der Interessensgruppen zu gewinnen  | <b>Kriterium 2.1</b><br>Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Interessensgruppen sowie relevante Managementinformationen gewinnen                      |
| <b>Kriterium 2.2</b><br>Strategie und Planung unter Berücksichtigung der Bedürfnisse von Interessensgruppen und den verfügbaren Ressourcen zu entwickeln, zu überprüfen und zu aktualisieren | <b>Kriterium 2.2</b><br>Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln  |
| <b>Kriterium 2.3</b><br>Strategie und Planung in der gesamten Organisation umzusetzen.   | <b>Kriterium 2.3</b><br>Strategie und Planung in der gesamten Organisation <b>komunizieren, umsetzen und regelmäßig überprüfen</b>  |
| <b>Kriterium 2.4</b><br>Modernisierung und Innovation zu planen, umzusetzen und die Ergebnisse zu überprüfen   | <b>Kriterium 2.4</b><br>Innovation und Veränderung planen, umsetzen und überprüfen  |
| <b>Themenfeld 3: Personalmanagement</b><br>Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um:  | <b>Themenfeld 3: Personal</b><br>Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:  |
| <b>Kriterium 3.1</b><br>Personalressourcen mit Blick auf die Strategie und Planung der Organisation transparent zu planen, steuern und weiter zu entwickeln                                  | <b>Kriterium 3.1</b><br>Personalressourcen mit Blick auf die Strategie und Planung der Organisation transparent planen, steuern und weiterentwickeln                              |
| <b>Kriterium 3.2</b><br>die Fähigkeiten der Beschäftigten zu erkennen, weiter zu entwickeln und zu nutzen, indem die Ziele Einzelner und der Organisation aufeinander abgestimmt werden      | <b>Kriterium 3.2</b><br>Die Fähigkeiten der Beschäftigten erkennen, weiterentwickeln, nutzen und dabei die individuellen Ziele und die Ziele der Organisation in Einklang bringen |
| <b>Kriterium 3.3</b><br>Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Dialog und Empowerment  | <b>Kriterium 3.3</b><br>MitarbeiterInnen durch Dialog und Stärkung der Eigenverantwortung beteiligen <b>und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beitragen</b>                           |


|  |   |
|--|---|
| <b>Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen</b><br>Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um sicherzustellen, dass die Organisation: | <b>Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen</b><br>Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:      |
| <b>Kriterium 4.1</b><br>relevante Partnerschaften aufbaut und weiterentwickelt   | <b>Kriterium 4.1</b><br>Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern  |
| <b>Kriterium 4.2</b><br>Partnerschaften mit Bürgerinnen/Bürger und Kundinnen/Kunden aufbaut und weiter entwickelt  | <b>Kriterium 4.2</b><br>Partnerschaften mit BürgerInnen und KundInnen aufbauen und weiterentwickeln   |
| <b>Kriterium 4.3</b><br>Finanzen steuert   | <b>Kriterium 4.3</b><br>Finanzen steuern  |
| <b>Kriterium 4.4</b><br>Wissens- und Informationsmanagement betreibt   | <b>Kriterium 4.4</b><br>Wissens- und Informationsmanagement betreiben   |
| <b>Kriterium 4.5</b><br>Technologiemanagement betreibt   | <b>Kriterium 4.5</b><br>Technologiemanagement betreiben   |
| <b>Kriterium 4.6</b><br>Gebäudemanagement betreibt   | <b>Kriterium 4.6</b><br>Gebäudemanagement betreiben   |
| <b>Themenfeld 5: Prozesse</b><br>Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um:  | <b>Themenfeld 5: Prozesse</b><br>Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:                            |
| <b>Kriterium 5.1</b><br>laufend Prozesse zu identifizieren, steuern, umzusetzen und zu verbessern  | <b>Kriterium 5.1</b><br>Prozesse laufend unter Einbeziehung der Interessengruppen identifizieren, gestalten, steuern und Innovationen vornehmen |
| <b>Kriterium 5.2</b><br>Kunden-/bürgerorientierte Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen   | <b>Kriterium 5.2</b><br>Kunden-/bürgerorientierte Dienstleistungen und Produkte entwickeln und zur Verfügung stellen                            |
| <b>Kriterium 5.3</b><br>Prozessinnovationen unter Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden vorzunehmen   | <b>Kriterium 5.3</b><br>Prozesse aufeinander abstimmen, sowohl innerhalb der Organisation als auch mit anderen relevanten Organisationen        |

| ERGEBNISSE  |  |
|---|--|
| 2006er CAF-Modell   | 2013er CAF-Modell  |
| <b>Themenfeld 6: Kunden-/Bürgerbezogene Ergebnisse</b><br>Untersuchen Sie, welche Ergebnisse die Organisation dabei erzielt hat, die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden und der Bürger zu erfüllen, durch:                        | <b>Themenfeld 6: KundInnen-/BürgerInnenbezogene Ergebnisse</b><br>Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen der Wahrnehmungsmessungen (6.1) und Leistungsmessungen (6.2), inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen/BürgerInnen erfüllt:      |
| <b>Kriterium 6.1</b><br>Ergebnisse von Messungen der Bürger-/ Kundenzufriedenheit.  | <b>Kriterium 6.1</b><br><b>Wahrnehmungsmessungen</b>   |
| <b>Kriterium 6.2</b><br>Indikatoren für die Bewertung der Bürger-/ Kundenzufriedenheit  | <b>Kriterium 6.2</b><br><b>Leistungsmessungen</b>  |
| <b>Themenfeld 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse</b><br>Beurteilen Sie, welche Ergebnisse die Organisation dabei erzielt hat, die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Bürgerinnen und Bürger/ Kundinnen und Kunden zu erfüllen, anhand der | <b>Themenfeld 7: MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse</b><br>Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen der Wahrnehmungsmessungen (7.1) und Leistungsmessungen (7.2), inwieweit die Organisation die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt: |
| <b>Kriterium 7.1</b><br>Ergebnisse von Messungen der Zufriedenheit und der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter  | <b>Kriterium 7.1</b><br><b>Wahrnehmungsmessungen</b>   |
| <b>Kriterium 7.2</b><br>Indikatoren für mitarbeiterbezogene Ergebnisse  | <b>Kriterium 7.2</b><br><b>Leistungsmessungen</b>  |
| <b>Themenfeld 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse</b><br>Beurteilen Sie die durch die Organisation erreichten Auswirkungen auf die Gesellschaft anhand der  | <b>Themenfeld 8: Ergebnisse sozialer Verantwortung</b><br>Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen der Wahrnehmungsmessungen (8.1) und Leistungsmessungen (8.2), was die Organisation hinsichtlich ihrer sozialen Verantwortung erreicht:                                   |
| <b>Kriterium 8.1</b><br>Ergebnisse der gesellschaftlichen Leistungen, wie sie von den Interessensgruppen wahrgenommen werden  | <b>Kriterium 8.1</b><br><b>Wahrnehmungsmessungen</b>   |
| <b>Kriterium 8.2</b><br>Organisationsinterne Indikatoren für gesellschaftsbezogene Leistungen   | <b>Kriterium 8.2</b><br><b>Leistungsmessungen</b>  |
| <b>Themenfeld 9: Wichtigste Leistungsergebnisse der Organisation</b><br>Beurteilen Sie anhand von Fakten die Tendenzen bei den Ergebnissen der Organisation im Hinblick auf   | <b>Themenfeld 9: Wichtigste Leistungsergebnisse der Organisation</b><br>Beurteilen Sie die Zielerreichung der Organisation in Bezug auf ihre externen Ergebnisse (9.1) und ihre internen Ergebnisse (9.2):   |
| <b>Kriterium 9.1</b><br>ihre Ergebnisse hinsichtlich Output und Outcome (extern)  | <b>Kriterium 9.1</b><br>Externe Ergebnisse: Ergebnisse und Wirkungen   |
| <b>Kriterium 9.2</b><br>interne Ergebnisse  | <b>Kriterium 9.2</b><br>Interne Ergebnisse: <b>Effizienzgrad</b>   |









Das Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem (Common Assessment Framework, CAF) ist das Ergebnis der Zusammenarbeit der für die Öffentliche Verwaltung zuständigen EU-Minister.

Das CAF-Modell steht als einheitliches Instrument allen Einrichtungen des öffentlichen Sektors in ganz Europa zur Verfügung, die in der öffentlichen Verwaltung Qualitätsmanagementtechniken einsetzen wollen. Es bietet einen allgemeinen, einfachen und leicht handhabbaren Rahmen, der es den Einrichtungen im öffentlichen Sektor ermöglicht, eine Selbstbewertung vorzunehmen und Exzellenz anzustreben.

**European CAF Resource Centre**

Patrick Staes, Leiter des European CAF Resource Centre

European Institute of Public Administration

P.O. 1229

6201 BE Maastricht

Niederlande

Tel.: + 31 43 32 96 317

Fax: + 31 43 32 96 296

E-mail: [caf@eipa.eu](mailto:caf@eipa.eu)

[www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF)

An der Entwicklung der deutschsprachigen Fassung haben mitgewirkt:

Netzwerk deutscher CAF-Anwender



BUNDESKANZLERAMT  ÖSTERREICH

