CAF 2006

Verbesserung der Organisation durch Selbstbewertung

4TH QUALITY CONFERENCE for Public Administrations in the EU

BKA ÖSTERREICH

caf COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

Common Assessment Framework (CAF)

Gemeinsames Europäisches Qualitätsbewertungssystem

Verbesserung der Organisation durch Selbstbewertung

CAF 2006

Inhalt

Einführung **4**

Befähiger 9
Themenfeld 1: Führungsqualität 10
Themenfeld 2: Strategie und Planung 12
Themenfeld 3: Personalmanagement 14
Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen 16
Themenfeld 5: Prozesse 18

Ergebnisse 21
Themenfeld 6: Kunden-/Bürgerbezogene Ergebnisse 22
Themenfeld 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse 23
Themenfeld 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse 25
Themenfeld 9: Die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisation 26

Bewertungsskalen 28

Leitfaden für die Anwendung des CAF 33

Lernen durch Leistungsvergleiche 45

Glossar 48

Einführung

Definition

Das Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem (Common Assessment Framework CAF) ist ein Instrument des umfassenden Qualitätsmanagements, das dem Excellence Model der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (European Foundation for Quality Management EFQM) und dem von der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer entwickelten Modell nachempfunden wurde. Es beruht auf der Annahme, dass herausragende Leistungsergebnisse von Organisationen für Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für die Gesellschaft durch Führungsqualität erzielt werden, die geeignete Strategien und Pläne entwickelt, das Personal entsprechend einsetzt, Partnerschaften nutzt, Ressourcen effizient verwendet und optimale Leistungsprozesse sicherstellt. Mit diesem Instrument werden Organisationen unter verschiedenen Aspekten bewertet. Bei der Analyse von Leistungen und Wirkungen von Organisationen wird damit zugleich ein ganzheitlicher Ansatz gewählt.

Ursprung und Entwicklung

Der CAF ist das Ergebnis einer Zusammenarbeit der für die öffentliche Verwaltung zuständigen EU-Minister. Es wurde unter der Ägide der Innovative Public Services Group (IPSG) entwickelt. Bei der IPSG handelt es sich um eine aus Expertinnen und Experten aus den EU-Mitgliedsstaaten bestehende Arbeitsgruppe, die von den Generaldirektorinnen und Generaldirektoren mit dem Ziel ins Leben gerufen wurde, den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit im Bereich innovativer Verwaltungsmodernisierung und der Leistungsverbesserung im öffentlichen Dienst in den EU-Mitgliedstaaten zu fördern.

Die erste Version des CAF wurde im Mai 2000 vorgestellt und eine überarbeitete Fassung im Jahr 2002 herausgegeben. Am Europäischen Institut für Öffentliche Verwaltung (European Institute of Public Administration EIPA) in Maastricht wurde ein CAF Ressourcen-Zentrum (CAF Resource Centre - CAFRC) auf Grund einer Entscheidung der für den öffentlichen Dienst zuständigen Generaldirektoren eingerichtet. In einer Strategieerklärung legte das EIPA dar, welche Rolle das Europäische CAF Ressourcen-Zentrum spielt und welche Ziele es erreichen soll.

Gemeinsam mit dem Netzwerk von nationalen CAF Korrespondenten, die von der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) unterstützt werden, überwachte das CAFRC die Umsetzung des Modells, gab vielfältige Anregungen und evaluierte die damit erzielten Ergebnisse. Im Zeitraum von 2000 bis 2005 setzten etwa 900 europäische Einrichtungen des öffentlichen Sektors den CAF ein, um ihre Organisationen zu verbessern. Auch außerhalb Europas besteht großes Interesse an der Nutzung dieses Werkzeugs, z.B. seitens Chinas, des Nahen Ostens, der Dominikanischen Republik und Brasiliens. Über 300 CAF-Nutzer besuchten die ersten beiden europäischen CAF-Nutzer-Konferenzen, die im Jahre 2003 in Rom und im Jahre 2005 in Luxemburg stattfanden. Zwei von EIPA im Rahmen dieser Konferenzen erstellte Studien beinhalten detaillierte Informationen über die Nutzung des CAF in Europa und gaben den Anstoß zu einer neuerlichen Überarbeitung, die jetzt in Form des CAF 2006 vorliegt. Eine Datenbank über CAF-Anwendungen wird vom EIPA laufend erweitert, so dass Informationen über Vorbildverwaltungen in ganz Europa und bald vielleicht auch in anderen Teilen der Welt abgefragt werden können.

Ein elektronisches CAF-Tool wird den Nutzern des CAF bald vollständig zur Verfügung stehen. Von der CAF-Homepage können sämtliche relevanten Daten über CAF in europäischen Verwaltungen abgefragt werden. Der CAF wird derzeit in 19 Sprachen übersetzt. Viele Länder haben aber auch auf nationaler Ebene CAF – Unterstützungsstrukturen, wie Ausbildungsprogramme, E-tools, Broschüren, CAF-Nutzer-Treffen und CAF-Datenbanken aufgebaut. Mit all diesen Aktivitäten soll sichergestellt werden, dass das während der Präsidentschaft des Vereinigten Königreiches gesetzte Ziel von 2010 registrierten CAF Nutzern im Jahr 2010 erreicht werden kann.

Die in der Europäischen Union zuständigen Ministerinnen und Minister für die öffentliche Verwaltung brachten am Ende der Luxemburgischen Präsidentschaft am 8. Juni 2005 ihre Wertschätzung für den fruchtbaren Austausch von Gedanken, Erfahrungen und vorbildlichen Praktiken unter den öffentlichen Verwaltungen in den EU-Mitgliedsstaaten im Rahmen des Europäischen Netzwerks für Öffentliche Verwaltung (EPAN) und für die Entwicklung und Nutzung von Werkzeugen wie dem CAF zum Ausdruck. Sie forderten eine stärkere Einbeziehung des Qualitätsansatzes in die Lissabonner Agenda. Mit der Überarbeitung, die zur Herstellung des CAF 2006 geführt hat, wurde somit diesem Wunsch entsprochen.

Hauptzweck und Unterstützung

Der CAF steht als nutzerfreundliches Instrument allen Einrichtungen des öffentlichen Sektors in ganz Europa zur Verfügung, die durch Qualitätsmanagementtechniken ihre Leistungen verbessern wollen. Der CAF gibt einen Selbstbewertungsrahmen vor, der vom Konzept her den wichtigsten TQM Modellen ähnelt, insbesondere dem EFQM, doch speziell auf Einrichtungen der

öffentlichen Verwaltung zugeschnitten ist und ihre Besonderheiten berücksichtigt.

Der CAF verfolgt vier Hauptziele:

1. Er soll die Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung mit den Prinzipien des TQM vertraut machen und sie schrittweise, durch praktische Nutzung und das Verstehen der Selbstbewertung, von der Planungs- und Durchführungsphase an den gesamten PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act; Planen-Durchführen-Überprüfen-Weiterentwickeln) heranführen.
2. Er soll die Selbstbewertung von Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung erleichtern, um eine Diagnose zu ermöglichen und Verbesserungsmaßnahmen zu erkennen.
3. Er soll als Bindeglied zwischen den verschiedenen in Nutzung befindlichen Qualitätsmanagement-Methoden dienen.
4. Er soll Leistungsvergleiche (Benchmarking* und Benchlearning) zwischen Organisationen des öffentlichen Sektors unterstützen.[1]

Um diese Ziele zu erreichen, wurden in dieser Broschüre zahlreiche Elemente bearbeitet und erklärt. Das Modell umfasst 9 Themenfelder und 28 Kriterien mit Indikatoren. Weiters enthalten sind: Bewertungsskalen für die Befähigerkriterien und die Ergebniskriterien, Leitfäden für die Selbstbewertung, für Verbesserungsmaßnahmen und Benchlearning-Projekte sowie ein Glossar.

Die Zielgruppe

Der CAF ist für alle Bereiche des öffentlichen Sektors entwickelt worden und eignet sich für öffentliche Verwaltungen sowohl auf nationaler Ebene/Bundesebene als auch auf regionaler und kommunaler Ebene. Er lässt sich unter den unterschiedlichsten Bedingungen einsetzen, z.B. als Teil eines systematischen Reformprogramms oder als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen in Organisationen der öffentlichen Verwaltung. In einigen Fällen und insbesondere in sehr großen Organisationen kann eine Selbstbewertung auch nur in einem Teilbereich der Organisation, z.B. einer ausgewählten Abteilung oder einem Referat, durchgeführt werden.

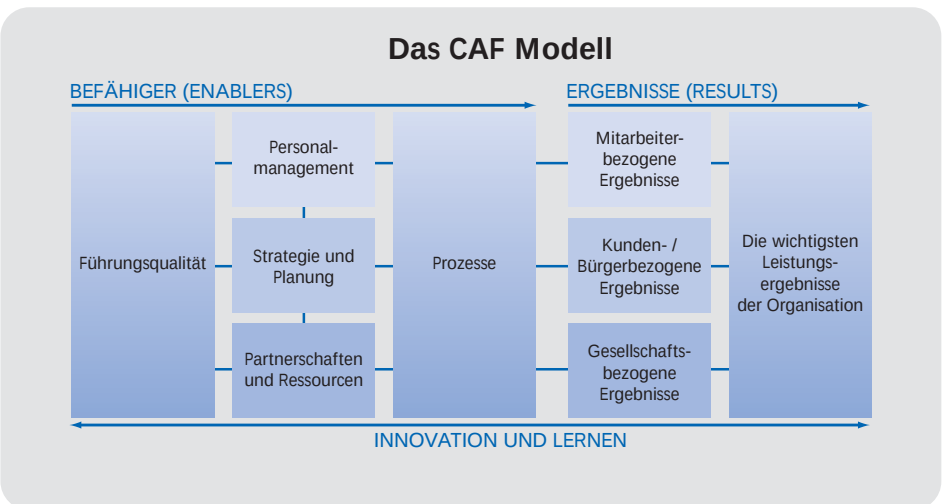
Abstimmung auf den jeweiligen Bedarf

Da es sich beim CAF um ein universell einsetzbares Werkzeug handelt, empfiehlt sich eine Abstimmung auf den jeweiligen Bedarf. Beibehalten werden müssen aber die Grundelemente wie die neun Themenfelder, die 28 Kriterien und das Bewertungssystem. Indikatoren und Prozesse der Selbstbewertung, wie sie im Leitfaden beschrieben sind, können abgewandelt und flexibel gehandhabt werden, doch wird empfohlen, die wichtigsten Elemente des Leitfadens zu berücksichtigen.

Die Struktur

Die Struktur des CAF ist nachstehend dargestellt.

Die 9 Themenfelder benennen bereits die wesentlichen Aspekte, die bei einer Organisationsanalyse berücksichtigt werden müssen. Die Themenfelder 1 bis 5 behandeln die Befähigerkriterien einer Organisation. Diese entscheiden darüber, was eine Organisation umsetzt und wie sie an ihre Aufgaben herangeht, um die erwünschten Ergebnisse zu



In Anlehnung an das EFQM-Modell

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

erzielen. In den Themenfeldern 6 bis 9 wird die Zufriedenheit von Bürgerinnen und Bürgern / Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und die für die Gesellschaft erzielten Ergebnisse sowie die wichtigsten Leistungsergebnisse mit Hilfe von Wahrnehmungsmessungen und internen Indikatoren evaluiert. Die 28 Kriterien grenzen die wichtigsten Fragen ein, die bei der Bewertung einer Organisation zu berücksichtigen sind. Sie werden anhand von Indikatoren erläutert. Diese weisen auch auf verschiedene Bereiche hin, die für qualitätsvolle Verwaltungen maßgeblich sein können.

Hauptmerkmale

Mit dem CAF verfügt eine Organisation über einen wirksamen Rahmen für die Einleitung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Der CAF bietet:

- Eine Bewertung auf der Grundlage von Fakten, die anhand eines Kriterienkataloges, der inzwischen in ganz Europa auf breiter Basis angenommen wurde, überprüft werden;
- Möglichkeiten zur Bestimmung des Fortschrittes und herausragender Leistungen;
- Ein Mittel zur Sicherung einer konsequenten Ausrichtung auf die Verbesserung einer Organisation und eines hiefür notwendigen Konsenses über die erforderlichen Schritte;
- Eine Verbindung zwischen den unterschiedlichen Ergebnissen und den Befähigerkriterien;
- Eine Möglichkeit, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen, indem sie in den Verbesserungsprozess einbezogen werden;
- Möglichkeiten, um vorbildhafte organisatorische Verbesserungen / Maßnahmen zu fördern und diese verschiedenen Teilbereichen innerhalb einer Organisation sowie anderen Organisationen zugänglich zu machen;
- Ein Mittel, mit dessen Hilfe unterschiedliche Qualitätsinitiativen in reguläre Geschäftsabläufe eingebaut werden können;
- Die Möglichkeit, den Fortschritt der Organisation über einen bestimmten Zeitraum durch periodisch durchgeführte Selbstbewertungen zu messen.

Konzepte und Werthaltungen des CAF

Als Instrument des umfassenden Qualitätsmanagements übernimmt der CAF die grundlegenden Begriffe, die im EFQM definiert sind: Excellence, Ergebnisorientierung, Konzentration auf Kundinnen und Kunden, Führungsqualität, Zweckbestimmtheit, Management durch Prozesse und Fakten, Einbeziehung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, kontinuierliche Verbesserungen und Innovationen, für alle Beteiligten nutzbringende Partnerschaften und die soziale Verantwortung von Unternehmen. Das Ziel besteht darin, auf der Grundlage dieser Konzepte die Leistungen öffentlicher Verwaltungen zu verbessern.

Die Führung der Verwaltung sowie die Sicherung der Qualität im öffentlichen Sektor finden unter einer Reihe spezieller, einzigartiger Bedingungen statt, die sich von denen des privaten Sektors stark unterscheiden. Sie setzen grundlegende Vorbedingungen voraus, die unsere europäischen gesellschaftspolitischen Werte und die Organisationskultur in der Verwaltung charakterisieren: Legitimität (demokratische, parlamentarische), Rechtsstaatlichkeit, ethisches Verhalten im Einklang mit den gemeinsamen Werten und Prinzipien, wie Offenheit, Verantwortlichkeit, Mitbestimmung, Diversität (Vielfalt)*, Fairness, soziale Gerechtigkeit, Solidarität, Zusammenarbeit und Partnerschaft.

Obwohl sich der CAF in erster Linie mit der Evaluierung der Leistungs- und Wirkungssteuerung und der Festlegung der Voraussetzungen für Verbesserungen beschäftigt, ist sein Beitrag zur guten Staatsführung (im Sinne von Public oder auch Good Governance)* sein Hauptziel.

Bei der Bewertung von Leistungen und Wirkungen werden folgende Hauptmerkmale von Einrichtungen des öffentlichen Sektors untersucht:

- Aufgeschlossenheit für demokratische Prozesse / Verantwortlichkeit;
- Handeln innerhalb eines legislativen und rechtlichen Rahmens, sowie innerhalb sonstiger rechtlichen Regelungen und Vorgaben;
- Kommunikation mit der politischen Ebene;
- Einbeziehung von Interessensgruppen und Interessensausgleich zwischen unterschiedlichen Bedürfnissen;
- Exzellente Dienstleistungsqualität;
- Günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis;
- Zielerreichung;
- Modernisierungs-, Innovations-, und Veränderungsmanagement.

Querverbindungen im Modell

Der ganzheitliche Ansatz des umfassenden Qualitätsmanagements und des CAF bedeutet nicht nur, dass die erzielten Wirkungen einer Organisation sorgfältig bewertet werden, sondern dass diese sich gegenseitig beeinflussen. Eine Unterscheidung ist zu treffen zwischen:

- der Beziehung zwischen Ursache und Wirkung zwischen dem linken Teil des Modells (Befähiger = Ursachen) und dem rechten (Ergebnisse = Wirkungen), und
- dem ganzheitlichen Verhältnis zwischen den Ursachen (Befähiger).

Querverbindungen zwischen dem linken und rechten Teil des Modells: diese bestehen in der Beziehung zwischen den Befähigern (Ursache) und den Ergebnissen (Wirkungen) sowie im Feedback, das die Befähiger in Form der Ergebnisse erhalten. Eine Verifizierung von kausalen Zusammenhängen ist bei der Selbstbewertung von grundlegender Bedeutung, wobei der Beurteilende immer den Zusammenhang zwischen einem vorliegenden Ergebnis (oder einer Reihe homogener Ergebnisse) und den zu den relevanten Themenfeldern und Kriterien auf der Befähigerseite erhobenen Fakten überprüfen sollte. 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 ein geeignetes Feedback über die Ergebnisse auf der rechten Seite zu den entsprechenden Themenfeldern auf der linken Seite stattfindet.

Querverbindungen zwischen Themenfeldern und Kriterien auf der Befähigerseite: da die Qualität der Ergebnisse weitgehend von der Art und Intensität der Beziehungen zwischen den Befähigern bestimmt wird, muss diese Art von Beziehung bei einer Selbstbewertung untersucht werden. Tatsächlich unterscheidet sich z.B. die Intensität einzelner Maßnahmen sehr stark von einer Organisation zur anderen und die Art der Beziehungen bestimmt in hohem Maße die Qualität einer Organisation. Herausragende Organisationen sind z.B. gekennzeichnet von sehr starken Interaktionen der Themenfelder 1 mit 2, 3 und 4 sowie von 3 mit 4 und 5. Diese Beziehungen beschränken sich offensichtlich nicht auf die Ebene der Themenfelder. Häufig lässt sich auch auf der Kriterienebene eine wesentliche gegenseitige Beeinflussung feststellen.

Die Bedeutung der Beweise und Messungen

Eine Selbstbewertung und Verbesserung von öffentlichen Verwaltungen erweist sich oft als extrem schwer, wenn keine verlässlichen Informationen über die verschiedenen Funktionen der Organisation vorliegen. Der CAF regt Organisationen des öffentlichen Sektors dazu an, Information zu sammeln und zu nutzen, doch in vielen Fällen sind derartige Informationen zum Zeitpunkt der ersten Selbstbewertung nicht verfügbar. Deshalb wird der erstmalige Einsatz von CAF als Messung auf Nullbasis angesehen. Sie zeigt jene Bereiche auf, wo es unbedingt notwendig ist, mit Messungen zu beginnen: Je weiter eine öffentliche Verwaltungseinrichtung sich in Richtung kontinuierlicher Verbesserungen bewegt, umso systematischer wird sie Informationen intern und extern sammeln und verwenden.

Die Rolle des Bewertungssystems

Obwohl die Ermittlung der Stärken und Verbesserungsbereiche und die dazugehörigen Verbesserungsmaßnahmen die wichtigsten Ergebnisse der Selbstbewertung darstellen, konzentrieren sich Organisationen zuweilen zu sehr auf das Bewertungssystem. Das ursprüngliche Bewertungssystem wurde bei der neuen CAF Version beibehalten und weiterentwickelt. Es wird für jedes Themenfeld und jedes Kriterium jeweils eine Punktezahl vergeben, wobei vier Hauptziele verfolgt werden.

1. einen Hinweis auf die Richtung erhalten, in die gegangen werden soll, um Verbesserungen zu erzielen;
2. den Fortschritt messen;
3. Aufzeigen vorbildhafter Verbesserungen / Maßnahmen, die sich an hohen Punktezahlen für Befähiger und Ergebnisse ablesen lassen;
4. dabei zu helfen, geeignete Partner zu finden, von welchen man lernen kann.

Neu am CAF 2006 ist die Einführung von 2 Arten der Bewertung: die einfache CAF Bewertungsmethode (gegenüber bisher weiterentwickelt) und eine zweite Art der Bewertung, die um eine Feinabstimmung ergänzt wurde. Damit ist es möglich, jedes Kriterium und jeden Indikator getrennt nach den Phasen des PDCA-Zyklus zu beurteilen.

Managementterminologie und das Glossar

Viele Einrichtungen des öffentlichen Sektors, die den CAF zum ersten Mal anwenden, sehen sich einer oft schwer verständlichen Terminologie gegenüber. Natürlich hilft es, wenn man über Hintergrundwissen in öffentlichem Verwaltungsmanagement verfügt, um mit dieser Terminologie zurechtzukommen, aber diejenigen, die an einer CAF Selbstbewertung teilnehmen, haben dieses Wissen oft nicht. Das Glossar am Ende dieser Broschüre dient dazu, die Arbeit von Bewerterinnen und Bewerter durch genauere Definitionen der gängigsten Begriffe und Konzepte zu erleichtern.

Angesichts einer gewissen Problematik von „Kundinnen und Kunden“ im öffentlichen Sektor zu sprechen, erscheint es wünschenswert, von Anfang an zu definieren, was unter Bürgerinnen und Bürgern /Kundinnen und Kunden zu verstehen ist. Der Begriff unterstreicht das duale Verhältnis zwischen der öffentlichen Verwaltung und

- den Nutzern öffentlicher Dienstleistungen einerseits sowie
- den Menschen, die die gesamte Öffentlichkeit, die Gesellschaft, ausmachen und auch als Bürgerinnen und Bürger, Steuerzahlerinnen und Steuerzahler Interesse an den erbrachten Leistungen und ihren Wirkungen haben, andererseits.

Die wesentlichen Unterschiede zwischen der CAF Version 2002 und 2006

Die Nutzer der früheren CAF Versionen werden sich ziemlich leicht in der neuen Variante des CAF zurechtfinden.

Im Sinne der Lissabonner Strategie wurde stärkeres Augenmerk auf Aspekte der Modernisierung und Innovation gerichtet. Daher werden diese Fragen in den Themenfeldern 1 „Führungsqualität“ und 2 „Strategie und Planung“ ausdrücklich angesprochen, während die Notwendigkeit laufender Innovationen der Prozesse im Themenfeld 5 „Prozesse“ behandelt wird.

Der Beitrag, den das Qualitätsmanagement im öffentlichen Sektor zur guten Staatsführung leistet, wird in der Einführung sowie in vielen neu formulierten Kriterien und Indikatoren erläutert.

Die Bewertung ermöglicht es Organisationen, ihre selbstkritischen Analysen zu vertiefen und sich stärker auf Verbesserungsmaßnahmen zu konzentrieren.

Der Leitfaden für die Selbstbewertung und die Aktionspläne für Verbesserungsmaßnahmen enthalten eine Reihe zusätzlicher Ratschläge.

Durch die jüngsten Erfolge des Benchlearnings mit dem CAF angeregt, wurde ein weiterer Leitfaden zu diesem Thema erarbeitet.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die Selbstbewertung mittels des CAF-Modells Organisationen eine Möglichkeit bietet, mehr über sich selbst herauszufinden. Im Vergleich zu einem umfassenden TQM-Modell, wurde der CAF als benutzerfreundliches Einstiegsmodell konzipiert. Es ist davon auszugehen, dass jede Organisation, die weiter zu gehen beabsichtigt, ein detaillierteres Modell auswählen wird. Der CAF bietet den Vorteil, mit all den anderen TQM-Modellen kompatibel zu sein und könnte daher in einem ersten Schritt von Organisationen genutzt werden, die anschließend ein anspruchsvolleres Qualitätsmanagement-System anzuwenden beabsichtigen.

Wir wissen: „CAF wirkt!“

Der CAF ist der Öffentlichkeit uneingeschränkt zugänglich und gratis verfügbar.

Es steht Organisationen frei, dieses System nach eigenem Gutdünken zu benutzen.

Befähiger

Die Themenfelder 1 bis 5 behandeln die Befähigerkriterien einer Organisation. Diese bestimmen die Tätigkeiten einer Organisation und die Art und Weise, wie sie ihre Aufgaben erfüllt, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Die Bewertung von Maßnahmen, die Befähiger betreffen, sollte auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien erfolgen.

Themenfeld 1: Führungsqualität

Definition
Durch die Verhaltensweisen von Führungskräften einer Organisation kann Klarheit und Zielorientierung sichergestellt und ein Umfeld geschaffen werden, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herausragende Leistungen erbringen.

Die Führungskräfte geben die Richtung vor, in welche eine Organisation gehen soll. Sie arbeiten die Mission und Vision aus und bestimmen die Wertehaltungen, die für den langfristigen Erfolg unabdingbar sind. Sie motivieren und unterstützen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation, indem sie Vorbildwirkung haben und Verhaltensweisen an den Tag legen, die den ausdrücklich festgelegten und implizierten Wertehaltungen entsprechen. Führungskräfte entwickeln das Managementsystem einer Organisation, setzen es um und überwachen es. Ebenso überprüfen sie die Leistungen und Ergebnisse. Sie sind verantwortlich für Leistungsverbesserungen und bereiten die Organisation auf die Zukunft vor, indem sie die notwendigen Veränderungen herbeiführen.

Im öffentlichen Sektor bilden die Führungskräfte die Schnittstelle zwischen der Organisation und der Politik, mit welcher sie gemeinsam Verantwortung tragen. Sie sind auch für die Gestaltung der Beziehungen zu allen betroffenen Interessensgruppen zuständig, indem sie dafür sorgen, dass deren Bedürfnisse erfüllt werden.

Die Bedeutung des Themenfeldes
In einer repräsentativen Demokratie treffen die gewählten Volksvertreterinnen -vertreter strategische Entscheidungen und legen die Ziele fest, die sie in den verschiedenen Bereichen erreichen wollen. Die Führungskräfte von Organisationen des öffentlichen Sektors unterstützen Politikerinnen und Politiker bei der Gestaltung der Politik, indem sie durch ihre Analysen, die Beobachtung laufender Entwicklungen und die Erarbeitung von Visionen als Ratgeber tätig werden. Deshalb muss zwischen der Rolle der politischen Führung und der Rolle der Verwaltungsleitung /Führungskräften des öffentlichen Sektors unterschieden werden. Der CAF stellt das Management von öffentlichen Verwaltungen in den Vordergrund und nicht die Qualität der öffentlichen Politik, die ja in den Kompetenzbereich von Politikerinnen und Politiker fällt.

Neben ihren eigenen Wertehaltungen haben Organisationen des öffentlichen Sektors in Europa eine Anzahl gemeinsamer Werte, z.B. die Wahrung der Rechtmäßigkeit, Transparenz, Fairness, die Berücksichtigung und Förderung der Diversität/Vielfalt im öffentlichen Dienst und die Ablehnung von Interessenskonflikten (Unvereinbarkeiten). Führungskräfte sorgen dafür, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter mit diesen Werten vertraut ist; diese Werte können auch in Form von Verhaltenskodizes festgeschrieben werden.

Die Führungskräfte schaffen die optimalen Voraussetzungen dafür, dass sich ihre Organisation an die sich in ständigem Wandel befindliche Gesellschaft, der sie dienen, anpasst. Sie halten aktiv Ausschau nach Chancen zur Innovation und Modernisierung. Sie bauen e-government-Ansätze bewusst in ihre Organisation ein.

Häufig müssen Führungskräfte von Dienstleistungsorganisationen des öffentlichen Sektors im Rahmen der ihnen zugeteilten Ressourcen ihre Ziele erreichen und Vorgaben erfüllen. Das erfordert zuweilen eine Abwägung der Bedürfnisse von Bürgerinnen und Bürgern, Politikerinnen und Politikern und anderen Interessensgruppen.

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

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

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

Indikatoren:*
a. Entwicklung und Formulierung einer Vision (Wohin wollen wir?) und einer Mission (Was sind unsere Aufgaben?) der Organisation.
b. Umsetzung der Mission und Vision in strategische (lang- und mittelfristige) sowie operative (konkrete, kurzfristige) Ziele und Handlungen.
c. Schaffung eines Werterahmens, der von Transparenz, ethischen Prinzipien und Dienst an

Bürgerinnen und Bürgern gekennzeichnet ist sowie eines unter Einbeziehung der Interessensgruppen erarbeiteten Verhaltenskodex.

d. Stärkung des gegenseitigen Vertrauens und der gegenseitigen Achtung aller: der Führungskräfte/ leitenden Angestellten/Belegschaft (z.B. durch Festschreiben der Normen für gute Führungseigenschaften).
e. Schaffung der Voraussetzungen für effektive Kommunikation. Vermittlung der Vision, der Mission, der Werte und der strategischen und operativen Ziele an alle Beschäftigten der Organisation und andere Interessensgruppen.
f. Laufende Anpassung der Vision, der Mission und der Werte an veränderte äußere Bedingungen.
g. Interessenskonflikte (Unvereinbarkeiten) ausräumen durch Darstellung potentieller Konfliktzonen und Erarbeitung von Leitlinien für den Umgang mit Interessenskonflikten (Unvereinbarkeiten) für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

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

Indikatoren:

a. Entwicklung von organisatorischen Strukturen und Prozessen* in Übereinstimmung mit der Strategie und der Planung der Organisation und den Bedürfnissen und Erwartungen der Interessensgruppen.
b. Festlegung von geeigneten Managementebenen, Funktionen, Verantwortlichkeiten und Gestaltungsräumen, sowie Sicherung eines Systems zur Gestaltung von Prozessen.
c. Entwicklung und Vereinbarung messbarer Ziele für alle Ebenen.
d. Bestehen Zielvorgaben* hinsichtlich Output* (Ergebnis) und Outcome* (Wirkung) und bemüht sich die Führung ein Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen und Erwartungen verschiedener Interessensgruppen.
e. Formulierung und Ausrichtung einer Internet-/ E-government-Strategie auf die strategischen und operativen Ziele der Organisation.
f. Einrichtung eines Management-Informationssystems mit internen Audits* (Revisionen) und Bezug auf Controlling.
g. Rahmenbedingungen für Teamwork und Projektarbeit schaffen.
h. Langfristige Anwendung eines TQM-Systems*, wie EFQM oder CAF.
i. Entwicklung eines Systems messbarer strategischer und operativer Ziele und zur Messung von Leistungen / Zielerreichung in der Organisation (z.B. Balanced Scorecard*, ISO 9001-2000)
j. Identifizierung und Festlegung von relevanten Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation.
k. Weitergabe von Informationen über geplante Verbesserungen an alle Beschäftigten und andere relevante Interessensgruppen.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

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

Indikatoren:

a. Mit gutem Beispiel vorangehen / Vorbildfunktion entsprechend den festgelegten Zielen und Werten ausüben
b. Bereitschaft zur Entgegennahme von konstruktiver Kritik und Verbesserungsvorschlägen bezüglich des eigenen Führungsverhaltens.
c. Regelmäßige Information der Belegschaft über die wichtigsten, die gesamte Organisation betreffenden Themen.
d. Unterstützung der Beschäftigten, um ihnen bei der Erfüllung ihrer Vorgaben, Pläne und Ziele zu helfen und damit wiederum zum Erreichen der Ziele* der gesamten Organisation beizutragen.
e. Anregung, Förderung und Schaffung von Bedingungen, die das Delegieren von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen ermöglichen (Befähigung).
f. Ermutigung und Unterstützung der Beschäftigten, Vorschläge für Neuerungen und Verbesserungen zu unterbreiten und sich in ihrer täglichen Arbeit aktiv einzubringen.
g. Anerkennung und Belohnung der Leistung Einzelner und von Teams.
h. Angemessene Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und der persönlichen Situation der Beschäftigten.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

1.4. ...zu Politikerinnen und Politiker und anderen Interessensgruppen angemessene Beziehungen zu pflegen.

Indikatoren:

a. Erkennen von politischen Strategien / Grundsätzen, welche die Organisation beeinflussen.
b. Aufrechterhaltung pro-aktiver und regelmäßiger Beziehungen zu politischen Stellen in relevanten Bereichen der Exekutive und Legislative.
c. Sicherstellen, dass die Zielsetzungen und Vorgaben der Organisation mit öffentlichen Politiken (politische Intentionen und Programme) in Einklang stehen.
d. Entwicklung von Partnerschaften* und Netzwerken* mit wichtigen Interessensgruppen (z.B. Bürgerinnen und Bürger, Nichtregierungsorganisationen, Verbände, Wirtschaftsunternehmen, andere öffentliche Verwaltungen usw.).
e. Einbeziehung politischer und anderer Interessensgruppen bei der Festlegung von Zielen hinsichtlich Output und Outcome und der Entwicklung eines Managementsystems für die Organisation.
f. Bestrebung, die Organisation ins öffentliche Bewusstsein zu rücken, einen guten Ruf und Anerkennung zu erlangen (z.B. durch Imageaufbau und -pflege).
g. Entwicklung eines Marketingkonzeptes (produkt- und serviceorientiert) sowie dessen interne und externe Kommunikation an Interessensgruppen.
h. Teilnahme an Aktivitäten von Interessensgruppen, anderen relevanten Organisationen und Berufsverbänden etc.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

Themenfeld 2: Strategie und Planung

Definition

Die Art und Weise, wie eine Organisation die miteinander in Bezug stehenden Aktivitäten wirksam kombiniert, bestimmt ihre Gesamtleistung.

Dieses Themenfeld beschreibt, wie die Organisation, gestützt auf politische Vorgaben, ihre Vision* und ihre Mission* durch eine klare, auf die Interessensgruppen (Stakeholder*) ausgerichtete Strategie* erfüllt. Diese Strategie wird sodann in Form von Plänen, Zielsetzungen und messbaren Vorgaben konkretisiert und in Prozessen umgesetzt. Die Planung und die Strategie spiegeln den Ansatz für die Modernisierung und Innovation wider, den eine Organisation gewählt hat.

Die Bedeutung des Themenfeldes

Strategie und Planung bilden einen Teil des PDCA-Zyklus (Planen, Durchführen, Überprüfen, Weiterentwickeln). Der Zyklus beginnt mit der Informationsgewinnung über den bestehenden und künftigen Bedarf von Interessensgruppen, bestimmt die angestrebten Wirkungen und Ergebnisse und somit den Planungsprozess. Diese Informationen müssen verlässlich sein und die Sichtweisen aller Stakeholder berücksichtigen, damit auf dieser Grundlage die operative Politik, die Planung und die strategische Ausrichtung festgelegt werden können. Ein Feedback aus dem internen Überprüfungs (Überwachungsprozess) ist ebenfalls ein wichtiges Instrument, um die geplante Verbesserung der Leistungen einer Organisation zu erreichen.

Das Erkennen kritischer Erfolgsfaktoren, d.h. jener Bedingungen, die erfüllt werden müssen, um strategische Ziele zu erreichen sowie die Festlegung von Zielen, spielt ebenfalls eine wesentliche Rolle, um wirksame Folgeaktivitäten und die Messung der Ergebnisse sicher zu stellen. Ziele müssen so formuliert werden, dass eine Unterscheidung zwischen Outputs (Ergebnissen) und Outcomes (Wirkungen) möglich ist. Organisationen sollten die Umsetzung ihrer Strategien und Pläne konsequent und kritisch überprüfen, diese laufend aktualisieren und nötigenfalls anpassen.

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

2.1. ...Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Interessensgruppen zu gewinnen.

Indikatoren:*

a. Identifizierung aller relevanten Interessensgruppen.
b. Systematische Informationsbeschaffung über die Interessensgruppen, ihre Bedürfnisse und Erwartungen.
c. Regelmäßiges Beschaffen und Analysieren von Informationen bezüglich ihrer Quellen, Genauigkeit und Qualität. Dazu können auch Informationen etwa über gesellschaftliche, ökologische, wirtschaftliche, rechtliche und demografische Entwicklungen gehören.
d. Systematische Analysen von organisationsinternen Stärken und Schwächen (z.B. mittels der TQM- Diagnose oder der SWOT-Analyse)*.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

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

Indikatoren:

a. Entwickeln und Anwenden von Methoden zur Überprüfung, Messung oder Evaluierung der Leistung der Organisation auf allen Ebenen mit besonderem Augenmerk auf der Umsetzung der Strategie.
b. Systematische Analyse von Chancen und Risiken (z.B. SWOT Analyse) und Erkennen entscheidender Erfolgsfaktoren*, indem diese regelmäßig unter Beachtung des organisatorischen Umfelds (einschliesslich politischer Veränderungen) betrachtet werden.
c. Evaluieren bestehender Aufgaben im Hinblick auf Output* (Ergebnisse) und Outcome* (Wirkung) sowie der Qualität der strategischen und operativen Pläne.
d. Abgleichung von Aufgaben und Ressourcen, Anstreben / Erreichen einer Balance zwischen lang- und kurzfristigen Anforderungen und der Ausgleich von Ansprüchen der Interessensgruppen.
e. Überprüfen, ob Strategien und Planungsmethoden umzustellen oder zu verbessern sind.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

2.3. Strategie und Planung in der gesamten Organisation umzusetzen.

Indikatoren:

a. Umsetzung von Strategie und Planung, indem Prioritäten gesetzt, Zeitrahmen festgelegt und eine geeignete Aufbau- und Ablauforganisation geschaffen werden.
b. Einbeziehung der Interessensgruppen in den Prozess der Strategieentwicklung und Planung sowie Priorisierung der Erwartungen und Bedürfnisse der Interessensgruppen.
c. Übertragung der strategischen und operativen Ziele in Pläne und Aufgaben für Abteilungen und Einzelpersonen in der Organisation.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

2.4. Modernisierung und Innovation zu planen, umzusetzen und die Ergebnisse zu überprüfen.

Indikatoren:

a. Schaffung und Entwicklung einer neuen Kultur, einer Bereitschaft zur Innovation durch Ausbildung, Benchmarking, Abhaltung von Workshops (Errichtung von Lernlabors), die im Zeichen strategischen Denkens und Planens stehen.
b. Systematische Überwachung der internen Indikatoren und treibenden Kräfte für den Wandel sowie externer Impulse zur Modernisierung und Innovation.
c. Planung von Veränderungen, die zu einem Prozess der Modernisierung und Innovation führen (z.B. Nutzung der IT), auf der Basis von Diskussionen mit den Interessensgruppen (Stakeholdern).
d. Einbindung von Instrumenten und Messsystemen, z.B. Input-, Output-, Outcome-Messung; Anwendung von TQM-Prinzipien.
e. Nutzung eines effizienten Veränderungsmanagement-Systems, mit dem auch Innovationsfortschritte gemessen werden.
f. Sicherung der Ressourcen, die für die Umsetzung der geplanten Veränderungen notwendig sind.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

Themenfeld 3: Personalmanagement

Definition

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmen die Leistungsfähigkeit und die Qualität einer Organisation und stellen deren wichtigstes Kapital dar. Die Art und Weise, wie die Beschäftigten miteinander umgehen, und wie sie die vorhandenen Ressourcen einsetzen, entscheidet letztlich über den Erfolg einer Organisation. Gegenseitige Achtung, das miteinander Reden, die Übertragung von Eigenverantwortung und ein sicheres, gesundes Umfeld sind die Voraussetzungen dafür, dass die MitarbeiterInnen hervorragende (exzellente) Leistungen erbringen und sich für das Erreichen der Ziele aktiv engagieren. Dadurch, dass eine Organisation die Fähigkeiten / Kompetenzen und das volle Potential ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl an jedem Arbeitsplatz als auch in allen Abteilungen steuert, fördert und zur Entfaltung bringt, sichert sie die Umsetzung ihrer Strategie und ihrer Pläne sowie effektive Prozessabläufe.

Die Bedeutung des Themenfeldes

Das Themenfeld 3 beschäftigt sich mit der Frage, ob eine Organisation ihr Personalmanagement an ihren strategischen Zielen ausrichtet, indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so geplant, gefördert, eingesetzt und betreut werden, dass die Organisation ihr bestmögliches Ergebnis erzielt.

Es sollte auch erwogen werden, den Wirkungsbereich des Personalmanagements zu erweitern, was sowohl der Organisation als auch ihrem Personal Vorteile bringt. Jede Person sollte dabei unterstützt werden, ihr volles Potential zu entfalten. Eine wichtige Aufgabe des Personalmanagements besteht darin, für das Wohlergehen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sorgen.

Wenn eine Organisation einen Rahmen dafür schafft, dass alle Beschäftigten ihre Fähigkeiten laufend ausbauen, größere Eigenverantwortung übernehmen und mehr Initiative an den Tag legen können, so trägt das Personal zur Weiterentwicklung der Arbeitsplätze bei. Ein solcher Rahmen lässt sich entwickeln, indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert werden, ihre eigenen Leistungsziele mit den strategischen Zielen der Organisation gleichzusetzen und die Organisation die Beschäftigten in die Einstellungs-, Ausbildungs- und Entlohnungspolitik miteinbezieht.

Schließlich hebt Themenfeld 3 die Fähigkeit von Führungskräften sowie der Belegschaft hervor, aktiv an der Weiterentwicklung mitzuwirken. Durch die Einleitung eines Dialogs können starre Strukturen und Denkweisen überwunden, sowie Freiräume für Kreativität, Innovation und Vorschläge zur Leistungsverbesserung geschaffen werden. Dies fördert auch die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Die Umsetzung einer geeigneten Personalpolitik darf nicht nur Sache der Personalabteilung sein, sondern sie muss von allen Führungskräften der gesamten Organisation mitgetragen werden. Damit stellen sie unter Beweis, dass ihnen Personalfragen am Herzen liegen und sie eine Kultur der offenen Kommunikation und der Transparenz aktiv fördern wollen.

Bei der Einschätzung ihrer Leistung können Organisationen eventuelle Einschränkungen ihrer Handlungsfreiheit durch die allgemeine Personalpolitik des öffentlichen Sektors oder die Besoldungs- und Tarifpolitik usw. berücksichtigen. Darüber hinaus sollten sie aufzeigen, wie sie im Rahmen dieser Beschränkungen daran arbeiten, das Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu optimieren.

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

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

Indikatoren:

a. Regelmäßige Analyse des aktuellen und zukünftigen Personalbedarfs unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen der Interessensgruppen (Stakeholder*).
b. Entwicklung und Bekanntgabe einer Personalmanagement-Politik auf der Grundlage der Strategie und Planung der Organisation und Kommunikation derselben.
c. Sicherstellen, dass ausreichend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen (Einstellung, Arbeitszuweisung, Personalentwicklung), damit die erforderlichen Aufgaben erfüllt und Aufgaben entsprechend der Verantwortlichkeit jedes Einzelnen zugewiesen werden.
d. Beobachtung des Personaleinsatzes im Bereich des E-Government (net services).
e. Entwicklung von und Einigung über ein klares Konzept mit objektiven Kriterien für die Personaleinstellung und -förderung, für die Entlohnung, das Belohnungssystem und die Übertragung von Leitungsfunktionen.
f. Gewährleistung optimaler Arbeitsbedingungen in der gesamten Organisation einschließlich der Einhaltung von Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen.
g. Bei der Personalgewinnung und -entwicklung wird nach dem Gebot der Fairness und dem Grundsatz der Chancengleichheit sowie der Vielfalt verfahren

(z.B. Gleichbehandlung von Frau und Mann, unabhängig von ihrer sexuellen Ausrichtung und ihrem Alter, Menschen mit Behinderung, Angehörigen verschiedener Ethnien und Religionen).

h. Schaffen von Bedingungen, die das Gleichgewicht zwischen beruflichem Engagement und Privatleben der Beschäftigten im Sinne einer Work-Life-Balance* ermöglichen.
i. Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung und ihrer speziellen Anforderungen an die Ausstattung ihres Arbeitsplatzes.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

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

Indikatoren:

a. Identifikation aktueller Fähigkeiten (Wissen, Kompetenzen und Verhaltensweisen), sowohl jedes einzelnen Beschäftigten als auch der Organisation als Ganzes.
b. Entwicklung und Bekanntmachung eines Aus- und Weiterbildungskonzeptes, das von den aktuellen und zukünftigen organisatorischen und persönlichen Anforderungen (beispielsweise mit obligatorischen und freiwilligen Schulungen) ausgeht.
c. Entwicklung und Abstimmung persönlicher Fortbildungs- und Entwicklungspläne für alle Beschäftigten.
d. Unterstützung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. durch Mentoring, Coaching, Tutoring usw.).
e. Förderung der Arbeitsplatzmobilität (intern und extern).
f. Entwicklung und Förderung moderner Schulungsmethoden (z.B. Multimedia-Ansatz, training-on-the-job, E-Learning).
g. Planung von Schulungsaktivitäten und Vermittlung von Kommunikationstechniken für den Umgang mit Risiken und Interessenkonflikten (Unvereinbarkeiten).
h. Beurteilung der Auswirkungen von Schulungs- und Personalentwicklungsprogrammen in Relation zu den aufgewendeten Kosten durch Beobachtung und durch Erstellung von Kosten-Nutzenrechnungen.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

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

Indikatoren:

a. Förderung einer Kultur der offenen, hierarchieübergreifenden Kommunikation und des Dialogs sowie Ermunterung zur Teamarbeit.
b. Aktive Befragung der Beschäftigten nach ihren Ideen und Vorschlägen und Entwicklung von hiefür geeigneten Mechanismen (wirksames Ideenmanagement, Vorschlagswesen, Arbeitsgruppen, Brainstorming, usw.).
c. Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entwicklung von Konzepten und Strategien, in die Gestaltung von Prozessen* sowie die Identifikation und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.
d. Streben nach einer Einigung zwischen der Leitungsebene und den Beschäftigten über Ziele und Methoden zur Messung der Zielerreichung.
e. Regelmäßige Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, einschließlich der Veröffentlichung der Resultate, Zusammenfassungen, Auswertungen.
f. Die Beschäftigten dazu aufrufen, ihre Vorgesetzten zu beurteilen
g. Beratungen mit den Vertretern der Beschäftigten (z.B. Gewerkschaften).

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

Themenfeld 4:
Partnerschaften und Ressourcen

Definition

Dieses Themenfeld beschreibt, wie die Organisation ihre Partnerschaften* insbesondere mit Bürgerinnen und Bürgern /Kundinnen und Kunden plant und verwaltet, um ihre Organisationspolitik und ihre Strategie zu unterstützen und eine effektive Geschäftstätigkeit zu gewährleisten.

In dieser Hinsicht stellen Partnerschaften wichtige Ressourcen für das reibungslose Funktionieren von Organisationen dar. Für ihr wirkungsvolles Arbeiten und ihr reibungsloses Funktionieren brauchen Organisationen neben Partnerschaften auch die „traditionellen Ressourcen" wie Geld, Technologien, Gebäude, Anlagen. Diese Ressourcen werden zur Unterstützung der Strategie und der wichtigsten Geschäftsabläufe eingesetzt und so ausgerichtet, dass die Organisation ihre Ziele mit dem höchsten Wirkungsgrad erreichen kann. Durch transparente Darstellung nehmen Organisationen ihre Pflicht wahr, den Bürgerinnen und Bürgern / Kundinnen und Kunden Rechenschaft über den gerechtfertigten Einsatz von verfügbaren Ressourcen abzulegen.

Die Bedeutung des Themenfeldes

In unserer im ständigen Wandel befindlichen und immer komplexer werdenden Gesellschaft sind öffentliche Verwaltungen gezwungen, Beziehungen mit anderen Einrichtungen des öffentlichen und des privaten Sektors zu pflegen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen.

Als weitere Folge dieser Komplexität müssen die Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden als Schlüsselpartner eine immer aktivere Rolle spielen. Die Begriffe Bürgerin/Bürger einerseits und Kundin/Kunde andererseits umschreiben die unterschiedlichen Rollen der Menschen als Angehörige von Interessensgruppen und als Nutzer von Dienstleistungen. In diesem Themenfeld wird das Hauptaugenmerk auf die Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern in öffentliche Angelegenheiten und in die Gestaltung von Politiken gelegt sowie auf das Eingehen auf deren Bedürfnisse und Erwartungen.

Öffentliche Verwaltungen unterliegen bei der Gestaltung ihrer finanziellen Ressourcen häufiger und in stärkerem Maße Beschränkungen und Sachzwängen als der private Sektor. Die Möglichkeiten öffentlicher Verwaltungen, zusätzliche Einnahmen zu generieren, sind meist ebenso begrenzt wie ihr Spielraum bei der Verwendung ihrer Mittel für Leistungen, die sie gerne erbringen würden. Deshalb ist es für sie von entscheidender Bedeutung, die Effizienz und Effektivität der von ihnen zu erbringenden Leistungen zu messen. Eine umfassende Finanzverwaltung sowie interne Controlling- und Rechnungslegungssysteme bilden die Grundlage für realistische Kalkulationen. Auch wenn öffentliche Verwaltungen wenig Einfluss auf die Verteilung von Ressourcen haben, können sie dazu beitragen, dass innovative Dienstleistungen oder Produkte schneller eingeführt werden, indem sie nachweislich mehr und bessere Dienstleistungen zu niedrigeren Kosten erbringen.

Wichtig erscheint dabei, den Wissens- und Informationsbedarf von Organisationen festzustellen, der in die Überarbeitung von Strategie- und Planungsprozessen einfließen sollte. Die Organisation sollte sicherstellen, dass geeignetes Wissen und geeignete Informationen zeitgerecht und in leicht zugänglicher Form verfügbar sind, damit die Beschäftigten ihre Arbeit erfolgreich verrichten können. Die Organisation sollte auch dafür sorgen, dass sie wichtige Informationen und bedeutsames Wissen an ihre zentralen Partner und andere Interessensgruppen weitergibt.

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

4.1. ...relevante Partnerschaften aufbaut und weiterentwickelt.

Indikatoren:

a. Identifizierung potentieller strategischer Partner und der Art der Partnerschaft (z.B. Käufer-Anbieter, Partner bei der Leistungserbringung, Internetdienste).
b. Vereinbarungen mit geeigneten Partnern schließen, die die Art der Partnerschaft berücksichtigen, z.B. Käufer-Anbieter, Partner bei der Erbringung von Leistungen oder der Herstellung von Produkten, Kooperationspartner, Internet-Service-Partner).
c. Festlegung der Verantwortlichkeiten beim Management der Partnerschaften. einschließlich Kontrollen.
d. Regelmäßige Überprüfung und Beurteilung der Prozesse*, der Ergebnisse und der Art der Partnerschaften.
e. Initiierung und Aufbau aufgabenspezifischer Partnerschaften sowie Entwicklung und Durchführung gemeinsamer Projekte mit anderen Organisationen des öffentlichen Sektors.
f. Voraussetzungen für einen gegenseitigen Personalaustausch mit Partnerorganisationen in Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft schaffen.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

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

Indikatoren:

a. Die Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden in Angelegenheiten, die das Gemeinwohl betreffen, und die Beteiligung an politischen Entscheidungsprozessen (z.B. Beratungsgruppen, Untersuchungen*, Meinungsumfragen, Qualitätszirkel) anregen und fördern.
b. Aufgeschlossenheit gegenüber Ideen, Vorschlägen und Beschwerden von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden sowie Entwicklung und Anwendung dafür geeigneter Verfahren (z.B. mittels Umfragen, Fokusgruppen, Fragebögen, Beschwerdestellen, Meinungsumfragen usw.).
c. Sicherstellung einer pro-aktiven Informationspolitik (z.B. über die Zuständigkeiten der verschiedenen Behörden, über ihre Prozesse und Leistungen usw.).
d. Gewährleistung von Transparenz über die Organisation, sowie ihre Entscheidungen und Entwicklung (z.B. durch die Veröffentlichung von Jahresberichten, Veranstaltung von Pressekonferenzen und Veröffentlichung von Informationen über das Internet etc.).
e. Aktive Ermutigung der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden, sich selbst zu organisieren und Unterstützung von Bürgergruppen.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

4.3. ...die Finanzen wirksam managen.

Indikatoren:

a. Ausrichtung des Finanzmanagements auf die strategischen Ziele.
b. Gewährleistung der Finanz- und Haushaltstransparenz.
c. Sicherstellung eines wirtschaftlichen und zweckmäßigen Mitteleinsatzes.
d. Einführung innovativer Systeme zur Haushaltsplanung (z.B. Mehrjahreshaushalte, Projekthaushalte, Budgetierung usw.).
e. Ständige Überwachung der Kosten für die Bereitstellung von Standard-Dienstleistungen oder Standard-Produkten sowie der Kosten für die einzelne organisatorische Einheit.
f. Verantwortung für finanzielle Ressourcen delegieren und gleichzeitig durch Einrichtung eines zentralen Controllings eine strategische Gesamtsteuerung sichern.
g. Finanzielle Prüfung von Investitionsentscheidungen auf der Basis von Kosten-Nutzen-Analysen*.
h. Entwicklung und Einführung eines modernen Finanzmanagement (z.B. durch interne Finanzrevisionen) und das Finanzcontrolling für alle Beschäftigten transparent machen.
i. Paralleler Aufbau finanz- und betriebswirtschaftlicher Planungs- und Verrechnungsinstrumente, einschließlich Vermögensrechnung.
j. Interne Leistungsverrechnung vornehmen (z.B. Transferpreise: den Einheiten werden intern erbrachte Leistungen verrechnet).
k. Integration nicht-finanzbezogener Leistungsdaten in Budgetunterlagen.
l. Einführung vergleichender Analysemethoden (z.B. Benchmarking) für unterschiedliche Akteure und Organisationen.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

4.4. ...wirksames Wissensmanagement betreibt.

Indikatoren:

a. Entwicklung von Systemen zur Verwaltung, zum Erhalt und zur Bewertung des Wissens, das in der Organisation vorhanden ist, entsprechend den strategischen und operativen Zielsetzungen.
b. Sicherstellen, dass extern verfügbare, einschlägige Informationen gewonnen, effektiv verarbeitet und genützt werden.
c. Ständige Überprüfung der in der Organisation verfügbaren Informationen und des Wissens, wobei zu überlegen ist, ob diese Informationen und dieses Wissen relevant, richtig, verlässlich und sicher sind. Ausrichtung dieses Wissens auf die strategische Planung und auf den aktuellen und zukünftigen Bedarf aller Interessensgruppen (Stakeholder*).
d. Aufbau interner Kanäle, um zu gewährleisten, dass alle Beschäftigten Zugang zu dem Wissen haben, das für die Erledigung ihrer Aufgaben und die Erreichung ihrer Ziele relevant ist. Somit wird die Organisation für die Information durchlässiger.
e. Sicherstellung, dass alle Interessensgruppen Zugang zu relevanten Informationen haben und diese austauschen sowie Darstellung von Informationen und Daten in benutzerfreundlicher Form.
f. Sicherstellung, dass zentrale Informationen und das Wissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die aus der Organisation ausscheiden, nicht verloren gehen.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

4.5. ...über ein Technologiemanagement verfügt.

Indikatoren:

a. Umsetzung einer integrierten Technologiestrategie in Übereinstimmung mit den strategischen und operativen Zielen der Organisation.
b. Effiziente Anwendung der geeigneten Technologie für:
   - die Aufgabenbewältigung.
   - das Wissensmanagement.
   - das Lernen und für Verbesserungsmaßnahmen.
   - die Interaktion mit Interessensgruppen und Partnern.
   - die Entwicklung und Pflege interner und externer Netzwerke*.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

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

Indikatoren:

a. Ausgleich zwischen den Kosten der Gebäude/ Standorte einerseits und den Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer andererseits (z.B. räumliche Zentralisierung versus Dezentralisierung).
b. Sicherstellung einer sicheren, kosteneffizienten und ergonomisch richtigen Nutzung von Büroräumen (z.B. Großraumbüros vs. Einzelbüros, mobile Büros) und der technischen Ausstattung (z.B. Anzahl der PCs und Kopiergeräte) unter Berücksichtigung der strategischen und operativen Ziele der Organisation, der Verkehrsanbindung, der persönlichen Bedürfnisse der Beschäftigten, den örtlichen Gepflogenheiten und objektiven (z.B. räumlicher) Beschränkungen.
c. Gewährleistung einer wirtschaftlichen Instandhaltung von Gebäuden, Büros, technischen Geräten und Einrichtungsgegenständen.
d. Sicherstellung einer effizienten, kostengünstigen und nachhaltigen Nutzung von Transportmitteln und Energieressourcen.
e. Sicherstellung geeigneter Zugangswege zu Gebäuden gemäß den Bedürfnissen und Erwartungen der Beschäftigten sowie der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden (z.B. Zugang zu öffentlichen Verkehrsmitteln oder Parkplätze für Behinderte).
f. Entwicklung einer integrierten Strategie zur Verwaltung unbeweglicher Vermögenswerte (z.B. durch sicheres Recycling, sichere Entsorgung durch Direktmanagement oder Subunternehmervergabe).

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

Themenfeld 5: Prozesse

Definition

Hier geht es darum, wie eine Organisation ihre Schlüsselprozesse erkennt, gestaltet, verbessert und weiter entwickelt, um ihre Strategie und Planung umzusetzen. Innovation und die Notwendigkeit, einen Mehrwert für Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden sowie andere Interessensgruppen zu erzeugen, stellen die Hauptantriebskräfte bei der Gestaltung von Prozessen dar.

Die Bedeutung des Themenfeldes

In jeder erfolgreichen Organisation finden viele Prozesse statt, wobei jeder dieser Prozesse aus einer Reihe von nacheinander oder parallel stattfindenden Aktivitäten besteht. Der Mehrwert entsteht dadurch, dass eingesetzte Ressourcen (Inputs) in Leistungen und Wirkungen verwandelt werden. Diese Prozesse können unterschiedlicher Natur sein. Die Kernprozesse führen zur Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Durch Managementprozesse wird die Organisation gesteuert, während die querschnittsbezogenen Prozesse die erforderlichen Ressourcen liefern. Die wichtigsten Kernprozesse stellen den Gegenstand der CAF - Bewertung dar. Dabei geht es bei der Feststellung, Evaluation und Verbesserung von Kernprozessen um die Frage, wie effektiv diese zur Erfüllung der eigentlichen Aufgaben einer Organisation beitragen. Durch Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden in die verschiedenen Phasen des Prozessmanagements und durch die Berücksichtigung ihrer Erwartungen kann die Qualität und Verlässlichkeit der Leistungen einer Organisation insgesamt gesteigert werden.

Die Prozesse in öffentlichen Verwaltungen können ganz 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. In jedem Fall sollte eine Organisation in der Lage sein, jene Prozesse als Kernprozesse zu identifizieren, die zum erwarteten Ergebnis (angestrebte Leistungen und Wirkungen) führen. Die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden sowie anderer Interessensgruppen sind dabei zu berücksichtigen.

Die Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden könnten dabei auf 3 Ebenen eine Rolle spielen:

1) Mitwirkung von Bürgerinnen und Bürgern / Kundinnen und Kunden, von Verbänden und ad-hoc Bürger- Panels an der Gestaltung der Dienstleistungen und Produkte der Organisation,

2) Zusammenarbeit mit Bürgerinnen und Bürgern / Kundinnen und Kunden beim Erbringen von Dienstleistungen und bei der Lieferung von Produkten,
3) Übertragung von Verantwortung an Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden, Dienstleistungen und Produkte selbst herzustellen oder den Zugang zu diesen herzustellen.

Zuständigkeits- und hierarchieübergreifende Prozesse sind in der öffentlichen Verwaltung durchaus üblich. Solche Prozesse sind beispielsweise:

- Bereitstellung von Kerndienstleistungen auf Basis der Mission der Organisation
- Kundenbetreuung durch Bearbeitung von Anfragen
- Formulierung und Umsetzung rechtspolitischer Maßnahmen
- Entscheidungsfindung
- Budgetierung und Planung
- Personalmanagement

Es ist absolut notwendig, das Management / die Koordinierung solcher Prozesse integrativ zu gestalten, da nur so ihre Effektivität und Effizienz gewährleistet werden kann. Zu diesem Zweck sollten erprobte Integrationsformen angewandt werden, wie z.B. die Schaffung kompetenzübergreifender Prozessmanagement-Teams mit Benennung der Teamleiterinnen und Teamleiter.

In den Querschnittseinheiten sind die Kernprozesse an die querschnittsbezogenen Funktionen geknüpft, die für die Erfüllung der Kerngeschäftstätigkeiten verantwortlich ist.
Diese Prozesse müssen laufend auf die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung überprüft werden, da mit immer höherer Geschwindigkeit neue Produkt- und Servicevarianten, Innovationen und Technologien auf den Markt kommen. Mechanismen für die Rückmeldungen von allen Interessensgruppen über Produkt- und Leistungsverbesserungen stellen sicher, dass möglichst viele Verbesserungspotentiale und -vorschläge in die Weiterentwicklung einfließen.

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

5.1. ...laufend Prozesse identifiziert, steuert, umsetzt und verbessert.
Indikatoren:

a. Laufende Feststellung, Beschreibung und Dokumentation der Kernprozesse.
b. Benennung von Prozessverantwortlichen und Klärung ihrer Aufgabenbereiche
c. Einbeziehung der Beschäftigten und externer Interessensgruppen in die Gestaltung und Entwicklung der Kernprozesse.
d. Zuweisung von Mitteln für Prozesse je nach Priorität, d.h. ausgehend von der relativen Wichtigkeit ihres Beitrags zum Erreichen der strategischen Ziele der Organisation.
e. Erheben, Aufzeichnen und Verstehen rechtlicher Vorgaben und sonstiger Bestimmungen, die für die Prozesse innerhalb einer Organisation relevant sind; Analyse dieser Bestimmungen und Unterbreitung von Vorschlägen für die Straffung rechtlich zusammenhängender Prozesse, um unnötige bürokratische Hürden und Hemmnisse zu überwinden.
f. Anwendung von Prozessindikatoren und Festlegung von bürger-/ kundenbezogenen Leistungszielen.
g. Koordinierung und Abstimmung von Prozessen.
h. Überwachung und Evaluierung der Wirkungen von Internet-Dienstleistungen / des E-Government auf die Prozesse einer Organisation (z.B. Effizienz, Qualität, Effektivität).
i. Verbesserung von Prozessen in Zusammenarbeit mit den relevanten Interessensgruppen auf der Grundlage der gemessenen Effizienz, Effektivität und ihrer Resultate (Leistungen und Wirkungen).
j. Analyse und Evaluation der Kernprozesse, Risken und wichtigsten Erfolgsfaktoren unter Berücksichtigung der Ziele der Organisation und des sich wandelnden Umfeldes.
k. Feststellung, Gestaltung und Umsetzung von Prozessveränderungen, um dem one-stop-shop Prinzip (einzelne Teilleistungen werden dem Leistungsempfänger aus einer Hand gebündelt zur Verfügung gestellt) gerecht zu werden.
l. Messen und Überprüfen der Effektivität von Prozessveränderungen und Durchführung von Benchmarking, um Verbesserungen voranzutreiben.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

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

a. Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden in die Gestaltung und Verbesserung von Dienstleistungen und Produkten (z.B. durch Untersuchungen*, Rückmeldungen, Umfragen, Fokusgruppen, etc. welche Dienstleistungen oder Produkte gewünscht werden und nützlich sind und ob Gender- und Diversitätsaspekte ausreichend berücksichtigt werden).

b. Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden und anderen Interessensgruppen in die Entwicklung von Qualitätsstandards für Dienstleistungen, Produkte und Informationen.
c. Entwicklung klarer, einfacher und leicht verständlicher Richtlinien und Rechtsvorschriften.
d. Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden bei der Entwicklung und Gestaltung von Informationsquellen und -kanälen.
e. Bereitstellung geeigneter und verlässlicher Informationen um die Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden durch zuverlässige Hilfe zu unterstützen.
f. Nutzerfreundliche Erreichbarkeit der Organisation z.B. flexible Öffnungszeiten und Angebot von Dokumenten sowohl in Papierform als auch in elektronischer Form, (in leicht verständlicher Sprache, über das Internet, über Plakate, Broschüren in Blindenschrift).
g. Förderung der elektronischen Kommunikation und Interaktion mit Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden.
h. Entwicklung verlässlicher Systeme und Verfahren für die Behandlung allgemeiner Anfragen (Response-Management*) und für ein Beschwerdemanagement*.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

5.3. Prozessinnovationen unter Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden vornimmt

Indikatoren:

a. Aktives Lernen aus den Innovationen, die andere Organisationen auf nationaler und internationaler Ebene durchführen.
b. Einbeziehung von Interessensgruppen in Prozessinnovationen, z.B. durch Pilotstudien über neue Dienstleistungen und e-government-Lösungen.
c. Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden in Prozessinnovationen
d. Bereitstellung der für Prozessinnovationen nötigen Ressourcen.
e. Aktive Feststellung, Analyse und Beseitigung von Innovationshemmnissen.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien!

Ergebnisse

Ab Themenfeld 6 verlagert sich der Schwerpunkt der Bewertung von den Befähigerkriterien hin zu den Ergebniskriterien. Bei den Themenfeldern, die sich auf die Ergebnisse beziehen, messen wir Wahrnehmungen und Einschätzungen: was halten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden sowie die Gesellschaft von der Organisation und ihren Leistungen? Darüber hinaus werden interne Leistungsindikatoren angewandt, die den Grad der Zielerreichung messen. Die Bewertung der Ergebnisse erfordert andere Antworten. Die Bewertung der Ergebnisse erfolgt daher ab Themenfeld 6 anhand der Bewertungsskala für Ergebniskriterien.

Themenfeld 6: Kunden- und Bürgerbezogene Ergebnisse*

Definition
Dieses Themenfeld bezieht sich darauf, wie zufrieden die internen und externen Kundinnen und Kunden einer Organisation mit deren Produkten und Dienstleistungen sind.

Die Bedeutung des Themenfelds
Organisationen des öffentlichen Sektors stehen in einer komplexen Beziehung zur Öffentlichkeit. Wenn die öffentliche Verwaltung als Dienstleister agiert, spricht man von Kundenbeziehung. Im Gegensatz dazu betrifft die Bürgerbeziehung jene Bereiche, in denen die Verwaltung an der Gestaltung der Bedingungen mitwirkt, unter denen sich das wirtschaftliche und soziale Leben abspielt. Da die Grenze zwischen diesen beiden Aspekten nicht immer leicht zu ziehen ist, wird diese komplexe Beziehung als Bürger/ Kunden-Beziehung bezeichnet. Die Bürgerinnen und Bürger/ Kundinnen und Kunden sind die Empfänger oder Nutznießer von Handlungen, Produkten oder Dienstleistungen öffentlicher Verwaltungen. Sie sind jedoch nicht nur auf diese Rolle beschränkt.

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

Es ist für jede öffentliche Verwaltung wichtig zu messen, wie zufrieden die Bürgerinnen und Bürger/ Kundinnen und Kunden mit dem Gesamteindruck der Organisation sind, mit ihren Produkten und Dienstleistungen, mit der Offenheit der Organisation und dem Grad der Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden. Dabei greifen Organisationen typischer Weise auf Kunden-/Bürgerbefragungen zurück. Es stehen ihnen jedoch auch andere oder ergänzende Instrumente zur Verfügung (wie z.B. Fokusgruppen, Nutzer-Panels usw.).

Beispiele von Informationen, die erhoben werden können, sind Produkt- und Dienstleistungssdaten, das Image der Organisation, Höflichkeit, Hilfsbereitschaft sowie Freundlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

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

6.1. ...Ergebnisse von Messungen der Bürger-/ Kundenzufriedenheit.
Indikatoren:
Ergebnisse hinsichtlich des Gesamteindrucks der Organisation

a. Generelle Zufriedenheit mit der Leistung der Organisation. (Freundlichkeit und faire Behandlung, Flexibilität und Fähigkeit, mit individuellen Situationen umzugehen.)
b. Ergebnisse hinsichtlich der Einbeziehung/Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern / Kundinnen und Kunden.
c. Ergebnisse hinsichtlich der Zugänglichkeit und Verfügbarkeit (Öffnungs- und Wartezeiten, one-stop-shops).
d. Ergebnisse hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen (z.B.: Qualität, Zuverlässigkeit, Einhaltung von Qualitätsstandards, Bearbeitungszeit, Qualität der Kundenberatung).

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien

6.2. Indikatoren für die Bewertung der Bürger-/ Kundenzufriedenheit

Indikatoren hinsichtlich des Gesamteindrucks der Organisation:

a. Anzahl und Bearbeitungszeit von Beschwerden (z.B. Beseitigung von Interessenskonflikten / Unvereinbarkeiten).
b. Grad des Vertrauens der Öffentlichkeit gegenüber den Dienstleistungen und Produkten der Organisation.
c. Wartezeiten
d. Bearbeitungszeit von Dienstleistungen
e. Umfang der Schulungen der Beschäftigten im

Verhältnis zum effektiven Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern / Kundinnen und Kunden (z.B. Professionalität, freundliche Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern / Kundinnen und Kunden sowie deren freundliche Behandlung).

f. Indikatoren für den Umgang mit Diversität und geschlechtsbezogenen Aspekten.

Ergebnisse hinsichtlich der Einbeziehung

g. Ausmaß der Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern / Kundinnen und Kunden in die Gestaltung von Dienstleistungen oder Produkten und in Entscheidungsprozesse.
h. Anzahl der unterbreiteten und dokumentierten Vorschläge.
i. Umsetzung und Grad der Nutzung von neuen und innovativen Formen des Umgangs mit Bürgerinnen und Bürgern / Kundinnen und Kunden.

Ergebnisse hinsichtlich festgelegter Standards für Produkte und Dienstleistungen

j. Einhaltung festgelegter Standards für Dienstleistungen (z.B. Bürgerchartas).
k. Zahl von Beanstandungen aufgrund von Bearbeitungsfehlern und/oder Schadenersatzfälle.
l. Umfang der Maßnahmen für eine bessere Verfügbarkeit, höhere Genauigkeit und größere Transparenz von Informationen.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien!

Themenfeld 7:

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Definition

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

Die Bedeutung des Themenfelds

Dieses Themenfeld bezieht sich auf die Zufriedenheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation. Zur Beurteilung der Zufriedenheit greifen Organisationen typischer Weise auf Umfragen zurück. Es stehen ihnen jedoch auch andere oder ergänzende Instrumente (wie z.B. Fokusgruppen, Mitarbeitergespräche und Kündigungsgespräche) zur Verfügung. Darüber hinaus bedienen sich Organisationen der Leistungsbeurteilung sowie der Einschätzung der Entwicklungsfortschritte.

Äußere Zwänge schränken oft den Handlungsspielraum einer Organisation in diesem Bereich ein. Daher sollten diese Zwänge sowie die Bemühungen der Organisation, ihnen entgegenzuwirken, klar dargelegt werden.

Für eine Organisation im öffentlichen Sektor ist es – unabhängig von ihrer Art - wichtig, dass sie die Ergebnisse im Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit dokumentiert. Unter Mitarbeiterzufriedenheit werden mehrere Gesichtspunkte subsumiert: der Gesamteindruck, den die Beschäftigten von der Organisation und ihrer Mission* haben, wie sie ihr Arbeitsumfeld, die Leitung und das Managementsystem der Organisation beurteilen, wie sie ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und die Entwicklung ihrer persönlichen Fähigkeiten einschätzen und wie sie die Produkte und Dienstleistungen der Organisationen bewerten.

Die Organisationen sollten auch eine Reihe interner mitarbeiterbezogener Indikatoren* heranziehen, mit deren Hilfe sich die Ergebnisse messen und vergleichen lassen. Gemeint sind hier die Ergebnisse, die eine Organisation im Verhältnis zu den gesetzten Zielen und Erwartungen im Bereich der Mitarbeiterzufriedenheit (z.B. Karriereentwicklungsziele, Qualitätsziele für die Leistungen etc.) erzielt hat.

Bewertung: Beurteilen Sie :

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

Indikatoren:

Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit mit:

a. Dem Gesamteindruck der Organisation und der Leistung der Organisation insgesamt. (Bedeutung des Beitrages der Organisation für die Gesellschaft, die Bürgerinnen und Bürger/ Kundinnen und Kunden und andere Interessensgruppen).
b. Grad des Bewusstseins der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Interessenskonflikte (Unvereinbarkeiten).
c. Grad der Einbeziehung der Beschäftigten in die Entwicklung der Organisation und deren Mission, Vision und Strategie.

Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem Management und dem Managementsystemen der Organisation.

d. Fähigkeit der obersten und mittleren Leitungsebene die Organisation zu steuern (z.B. Vereinbarung von Zielen, Ressourcenverteilung, etc.) und Kommunikationsfähigkeiten der Leitung.
e. Anerkennung von Einzel- und Team-Leistungen.
f. Haltung der Organisation gegenüber Innovationen.

Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen:

g. Betriebsklima und Kultur der Organisation (z.B. wie wird mit Konflikten, Missständen und Personalproblemen umgegangen?)
h. Haltung gegenüber sozialen Themen (z.B. flexible Arbeitszeiten, Möglichkeit, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren, Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben zu schaffen, Gesundheitsvorsorge).
i. Umgang mit Chancengleichheit, faire Behandlung und faires Verhalten in der Organisation.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien!

Ergebnisse hinsichtlich der Motivation und Zufriedenheit mit der Karriereentwicklung und der Möglichkeit, zusätzliche Fähigkeiten zu erwerben.

j. Fähigkeit der Leitungsebene, die Personalmanagement–Strategie der Organisation sowie eine systematische Entwicklung der Fähigkeiten / Kompetenzen sowie des Wissens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf die Ziele der Organisation zu fördern.
k. Ergebnisse hinsichtlich der Bereitschaft des Personals, Veränderungen mitzutragen.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien.

7.2. ... die Indikatoren für mitarbeiterbezogene Ergebnisse.

a. Indikatoren hinsichtlich der Zufriedenheit (z.B. unentschuldigtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz oder krankheitsbedingte Fehlzeiten, Fluktuationsrate, Anzahl der Beschwerden).
b. Indikatoren hinsichtlich der Leistung (Maß der Produktivität, Resultate aus Evaluierungen).
c. Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
d. Indikatoren hinsichtlich der Entwicklung von Fähigkeiten / Kompetenzen (Teilnahme- und Erfolgsquoten bei Fortbildungsveranstaltungen, effektive Nutzung von Fortbildungsbudgets).
e. Nachgewiesene Fähigkeit, mit Bürgerinnen und Bürgern/ Kundinnen und Kunden umzugehen und auf ihre Bedürfnisse einzugehen.
f. Personalrotation innerhalb der Organisation (Mobilität).
g. Indikatoren hinsichtlich der Motivation und Einbeziehung/Beteiligung (Rücklaufquoten bei Mitarbeiterbefragungen., Beteiligung an Verbesserungsinitiativen, z.B. Vorschlagswesen, Teilnahme an internen Diskussionsrunden).
h. Höhe und Häufigkeit der Belohnung von Einzelnen und Teams.
i. Dokumentierte potentielle Fälle von Interessenskonflikten (Unvereinbarkeiten).

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien!

Themenfeld 8:

Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Definition

Dieses Themenfeld beschreibt, welche Ergebnisse die Organisation zur Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen der Gemeinschaft (d.h. je nach den konkreten Gegebenheiten der lokalen, nationalen oder internationalen Gemeinschaft) insgesamt erzielt. Dies umfasst Fragen, wie die Haltung der Organisation zu Fragen der Lebensqualität*, der Umwelt und zur Erhaltung der globalen Ressourcen von anderen wahrgenommen wird. Außerdem gehört dazu die Messung der Effektivität des Verwaltungshandelns hinsichtlich gesellschaftsbezogener Wirkungen aus interner Sicht.

Die Bedeutung des Themenfelds

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

Themenfeld 8 behandelt den über ihre eigentliche Tätigkeit und über ihren gesetzlichen Auftrag hinausgehenden Einfluss der Organisation auf die Gesellschaft, d.h. beabsichtigte und unbeabsichtigte Ergebnisse. Dementsprechend berücksichtigen die Messungen sowohl die Auswirkungen von geplanten Zielen, als auch unbeabsichtigte sich daraus ergebende Einflüsse, wie z.B. Nebenwirkungen positiver oder negativer Art. Die Messungen erfolgen sowohl durch qualitative Indikatoren (Wahrnehmungen) als auch durch quantitative Indikatoren.

Diese Messungen können sich auf folgende Bereiche beziehen:

- wirtschaftliche Auswirkungen
- soziale Aspekte z.B. Umgang mit Behinderten
- Lebensqualität
- Auswirkungen auf die Umwelt
- qualitative Aspekte der Demokratie

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

8.1. …Ergebnisse der gesellschaftlichen Leistungen, wie sie von den Interessensgruppen wahrgenommen werden.

Indikatoren:

a. Wahrnehmungen des Einflusses der Leistungen der Organisation auf die Lebensqualität von Bürgerinnen und Bürgern / Kundinnen und Kunden durch die Öffentlichkeit.
b. Gesamteindruck der Organisation (z.B. Ruf als Arbeitgeber, Beitrag zu lokalen oder globalen gesellschaftlichen Aktivitäten).
c. Wirtschaftliche Auswirkungen auf die Gesellschaft auf lokaler, regionaler und internationaler Ebene.
d. Einstellung zu Umweltfragen (z.B. Lärmbelästigung, Luftverschmutzung).
e. Auswirkung auf die lokale, regionale, nationale und internationale Gesellschaft.
f. Einfluss auf gesellschaftliche Nachhaltigkeit auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene.
g. Einfluss auf die Gesellschaft unter Berücksichtigung der Qualität des demokratischen Engagements auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene.
h. Einschätzung der Offenheit und Transparenz der Organisation durch die Öffentlichkeit.
i. Das ethische Verhalten der Organisation.
j. Der Tenor in der Medienberichterstattung.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien!

8.2. Organisationsinterne Indikatoren für gesellschaftsbezogene Leistungen

Indikatoren:

a. Beziehungen zu den relevanten Behörden, Gruppen und Vertretern von Kommunen.
b. Erzieltes Ausmaß der Berichterstattung durch die Medien.
c. Unterstützung für sozial Benachteiligte.
d. Unterstützung der Integration ethnischer Minderheiten und Förderung ihrer Akzeptanz.
e. Förderung des Engagements von Bürgerinnen und Bürgern / Kundinnen und Kunden sowie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Zivilgesellschaft.
f. Produktiver Austausch von Wissen und Informationen mit anderen.
g. Programme zum Schutz der Bürgerinnen und Bürger, Kundinnen und Kunden, sowie der Beschäftigten vor Gesundheitsrisiken und Unfällen.
h. Aktivitäten der Organisation, die auf schonende, nachhaltige Nutzung von Ressourcen abzielen (z.B. Grad der Einhaltung von Umweltstandards, Verwendung von Recycling-Materialien und Produkten, Nutzung umweltfreundlicher Verkehrs- und Transportmittel, Reduzierung von Beeinträchtigungen und Schäden sowie Lärmreduzierung, sparsame Nutzung von Produkten, die der Versorgung dienen, z.B. Wasser, Strom, Gas)

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien!

Themenfeld 9:
Die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisation

Definition
Dieses Themenfeld beschäftigt sich mit den Ergebnissen, die die Organisation in Umsetzung ihrer Aufgaben, Strategie und ihrer Pläne erreicht, bezogen auf die Bedürfnisse und Erwartungen der unterschiedlichen Interessensgruppen (externe Ergebnisse). Weiters werden Ergebnisse der Management- und Modernisierungsleistungen (interne Ergebnisse) betrachtet.

Die Bedeutung des Themenfelds
Die wichtigsten Leistungsergebnisse beziehen sich auf alles, was die Organisation als wesentliche und messbare Erfolgskriterien in kurzfristiger* und langfristiger* Sicht festgelegt hat.
Diese Ergebnisse zeigen weiters, inwieweit Maßnahmen und Prozesse zur Zielerreichung und Erfüllung von spezifischen Vorgaben der Politik beitragen.

Die wichtigsten Leistungsergebnisse lassen sich zwei Kategorien zuordnen.

1) Externe Ergebnisse: sie werden gemessen, indem die Effektivität von Politiken und Dienstleistungen beurteilt wird. Dies bedeutet die Fähigkeit der Organisation, die Lage der direkten Nutznießer zu verbessern. Im Mittelpunkt dieses Kriteriums steht das Erreichen der Ziele in den wichtigsten Aktivitäten einer Organisation im Sinne von Outputs (Dienstleistungen und Produkte) und Outcomes (Wirkungen) für die externen Interessensgruppen (Effektivität).

2) Interne Ergebnisse: sie werden mit Kennzahlen zum internen Funktionieren der Organisation, dh unter anderem zu ihrer Führung, zum Stand der Modernisierung und zu den wirtschaftlichen Ergebnissen, gemessen.

Diese Messgrößen stehen meist in einem engen Zusammenhang zur Organisationspolitik und -strategie (Themenfeld 2), zu Partnerschaften und Ressourcen (Themenfeld 4) und zu Prozessen (Themenfeld 5).

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

9.1. Externe Ergebnisse (Outputs und Outcomes) der Zielerreichung

Indikatoren:
a. Der Grad der Zielerreichung gemessen am Output (Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen).
b. Anhand von Messungen nachgewiesene Verbesserungen der Qualität der erbrachten Dienstleistungen oder bereitgestellten Produkte.
c. Kosteneffektivität der Leistungen auf möglichst niedrigem Kostenniveau (Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit).
d. Ergebnisse von Kontrollen und Revisionen.
e. Ergebnisse durch die Teilnahme an Wettbewerben und Ausschreibungen von Qualitäts-Preisen sowie durch Zertifizierung des Qualitätsmanagements (Preise für herausragende Leistungen, „Excellence Awards“, Rankings/Benchmarks).
f. Ergebnisse aus Leistungsvergleichen (Benchmarking* und Benchlearning*).
g. Kosteneffektivität der Wirkungen (auf möglichst niedrigem Kostenniveau erzielte Wirkungen - Zweckmäßigkeit).

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien!

9.2. Interne Ergebnisse

Indikatoren:
Ergebnisse im Bereich des Managements und der Modernisierung
a. Nachweisliche Beteiligung aller Interessensgruppen innerhalb der Organisation.
b. Ergebnisse, die sich aus Partnerschaften oder gemeinsamen Aktivitäten herleiten.
c. Nachweisliche Fähigkeit, die Bedürfnisse aller Interessensgruppen gegeneinander abzuwägen und bestmöglich zu befriedigen.
d. Nachweislicher Erfolg bei der Verbesserung und Erneuerung der Organisationsstrategie*, ihrer Aufbau- und Ablauforganisation.
e. Nachweislich bessere Nutzung der Informationstechnologie (beim internen Wissensmanagement und/oder bei der internen und externen Kommunikation und Vernetzung).
f. Ergebnisse von internen Inspektionen, Revisionen und von Controllingergebnissen.
g. Prozessleistungen, Wirtschaftlichkeitsmessungen, Performance im Finanzbereich.
h. Grad der Einhaltung der Budgets und der Erfüllung finanzieller Ziele.

i. Ausmaß, in dem Teilbereiche der Organisation eigene finanzielle Mittel aufbringen und Einnahmen aus Gebühren und Erträgen aus dem Verkauf von Dienstleistungen und Gütern erwirtschaften, bzw. Tendenzen, die sich abzeichnen.
j. Nachweisliche Fähigkeit, die finanziellen Interessen aller Interessensgruppen gegeneinander abzuwägen und bestmöglich zu befriedigen.
k. Messungen des effektiven Einsatzes von Betriebsmitteln.
l. Ergebnisse von Finanzprüfungen und Kontrollen/ Revisionen.

Bewerten Sie auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien!

CAF-Bewertung und Bewertungsskalen

Weshalb sollte eine Bewertung vorgenommen werden?

Beim CAF-Modell verfolgt die Bewertung jedes Themenfeldes und Kriteriums vier Hauptziele:

1. Informationen gewinnen und Hinweise erhalten, in welche Richtung eine Organisation gehen sollte, um Verbesserungen zu erreichen.
2. Den eigenen Fortschritt messen, wobei die CAF-Bewertung regelmäßig, d.h. jährlich oder jedes 2. Jahr vorgenommen werden sollte. Nach den meisten Qualitätsmanagementansätzen wird diese Vorgangsweise als vorbildliche Praxis angesehen.
3. Vorbildliche Praktiken erheben, die sich aus hohen Punktezahlen (Bewertungen) für Befähigerkriterien und Ergebnisse ablesen lassen. Gute Bewertungen in den Ergebnissen weisen in der Regel darauf hin, dass auch im Bereich der Befähigerkriterien 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 Organisationen voneinander?)

Im Hinblick auf das Benchlearning sei jedoch darauf hingewiesen, dass ein Vergleich der CAF-Bewertungen nur von begrenztem Wert ist. Er birgt besonders dann Risken, wenn er ohne erfahrener externer Unterstützung vorgenommen wird, um homogene Validierungen zu sichern. Der Hauptzweck des Benchlearning besteht darin, die verschiedenen Arten der Gestaltung der Befähiger und der Erreichung der Ergebnisse miteinander zu vergleichen. Die Bewertungen können, sofern sie validiert wurden, als Ausgangsbasis für weitere Verbesserungen herangezogen werden.

Wie erfolgt die Bewertung?

Neu am CAF 2006 ist, dass 2 Bewertungsmethoden zur Auswahl stehen. Die bisherige – nur leicht modifizierte – CAF-Bewertung, die im CAF 2002 beschrieben ist und eine weiterentwickelte Bewertung, die um eine Feinabstimmung ergänzt wurde. Diese neue „Feinabstimmung“ der CAF-Bewertung eignet sich für Organisationen, die sich eingehender mit den Kriterien im Hinblick auf das Durchlaufen des PDCA-Zyklus* (Planen, Durchführen, Überprüfen und Weiterentwickeln) auseinandersetzen wollen. Damit ist es möglich, jedes Kriterium und jeden Indikator getrennt nach den Phasen des PDCA-Zyklus zu beurteilen.
Der PDCA-Zyklus bildet die Grundlage beider Bewertungsmethoden. Während beim CAF 2002 die Punkteskala von 0 bis 5 ging, steht nun nach der Überarbeitung eine Bandbreite von 0-100 Punkten zur Verfügung. Diese Bewertungsskala wird derzeit auf internationaler Ebene weitgehend verwendet und allgemein akzeptiert. Sie ist auch in der neuen Bewertungsmethode enthalten.

1. Die einfache CAF-Bewertungsmethode

Durch diese Bewertungsmethode kann sich eine Organisation leicht mit dem PDCA- Zyklus vertraut machen: Mit der Bewertung wird klar anzeigt, in welcher Zyklus-Phase sich die Organisation mit den einzelnen Bereichen/Aktivitäten befindet. Die Punktezahl zeigt an, in welcher Phase sich die Maßnahmen befinden (z.B. Planungsphase, Phase der Umsetzung, etc.).
Die Bewertungsskala, die im CAF 2002 beschrieben ist, findet sich in der Spalte „Bisherige Version“. Bei der Bewertungsskala für Befähigerkriterien wird die fünfte Phase im PDCA-Zyklus nur dann erreicht, wenn Benchlearningaktivitäten ein Element eines kontinuierlichen Verbesserungsvorganges darstellen. Bei der Bewertungsskala für die Ergebniskriterien wird unterschieden zwischen der Tendenz, der die Ergebnisse folgen, und dem Grad der Zielerreichung.

Einfache Bewertungsskala

PHASE	EINFACHE BEWERTUNGSSKALA FÜR BEFÄHIGERKRITERIEN	PUNKTE	BISHERIGE VERSION
	Wir sind in diesem Bereich nicht tätig.Wir verfügen über keinerlei oder nur sehr lückenhafte Informationen.	0-10	0
Planen	Wir haben einen Plan mit entsprechenden Aktivitäten	11-30	1
Durch-führen	Wir setzen diese Aktivität/en um	31-50	2
Über-prüfen	Wir überprüfen laufend/nachträglich, ob wir die richtigen Aktivitäten in geeigneter Weise geplant und umgesetzt haben	51-70	3
Weiter-entwickeln	Auf der Grundlage unserer laufenden oder nachträglichen Über-prüfungen nehmen wir bei Bedarf Anpassungen vor.	71-90	4
PDCA	Alles war wir tun, planen wir zuerst, setzen es um, nehmen regelmäßig Anpassungen vor und lernen von anderen. Alle unsere Aktivitäten unter-liegen einem laufenden Verbesserungszyklus	91-100	5

Anweisungen:

- Stellen Sie fest, in welcher Phase sich ihre Aktivitäten befinden: in der Planungs-, Durchführungs-, Überprüfungs- oder Weiterentwicklungsphase. Diese Bewertungsmethode hat kumulativen Charakter: es muss erst eine Phase abgeschlossen werden (z.B. die Überprüfungsphase), bevor die nächste Phase beginnen kann (z.B. die Handlungsphase).
- Vergeben Sie zwischen 0 und 100 Punkte entsprechend dem Niveau, das Sie innerhalb einer Phase erreicht haben. Mittels dieser Punkteskala können Sie den Grad der Durchführung und Umsetzung angeben.

EINFACHE BEWERTUNGSSKALA FÜR ERGEBNISKRITERIEN	PUNKTE	BISHERIGE VERSION
Ergebnisse werden nicht gemessen	0-10	0
Die wichtigsten Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative Tendenzen, oder die Ergebnisse bleiben hinter den relevanten Zielen zurück	11-30	1
Die Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte, oder es werden einige relevanten Ziele erreicht	31-50	2
Die Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte, oder es werden die meisten relevanten Ziele erreicht	51-70	3
Die Ergebnisse zeigen nachhaltigen Fortschritt und alle relevanten Ziele werden erreicht.	71-90	4
Hervorragende und nachhaltige Ergebnisse werden erreicht. Alle relevanten Ziele werden erreicht. Vergleiche mit entsprechenden Organisationen werden zu den wichtigsten Leistungsergebnissen angestellt.	91-100	5

Anweisungen:

- Vergeben Sie zwischen 0 und 100 Punkte für jedes Kriterium auf einer Bewertungsskala von 0-5 (entsprechend der Bewertungsskala für Ergebniskriterien der bisherigen Version)
- Auf jeder Ebene der Bewertungsskala können Sie entweder die Tendenz oder den Grad der Zielerreichung oder beides berücksichtigen.

2. Die neue CAF Bewertungsmethode mit Feinabstimmung

Die neue CAF Bewertungsmethode ist der bisherigen und jetzt weiterentwickelten Methode ähnlich. Sie berücksichtigt den Grad der Umsetzung im Rahmen der einzelnen Phasen des PDCA-Zyklus. Zum Beispiel können Maßnahmen bereits umgesetzt werden, ohne einer vorgängigen ausreichenden Planung.

- Bei der Bewertungsskala für Befähigerkriterien liegt der Schwerpunkt auf den einzelnen Phasen des PDCA-Zyklus.
- Benchlearningaktivitäten werden normalerweise auf der höchsten Ebene jeder Phase angesiedelt.
- Diese Bewertungsmethode liefert mehr Informationen über jene Bereiche, in welchen Verbesserungen am dringendsten benötigt werden.
- Die Bewertungsskala für Ergebniskriterien zeigt auf, ob die Tendenz beschleunigt werden sollte oder der Schwerpunkt in Richtung Zielerreichung verschoben werden muss.

Anweisungen für jedes Kriterium:

- Lesen Sie die Definition jeder Phase (Planung, Durchführung, Überprüfung und Weiterentwicklung.)
- Finden Sie Beweise für Stärken und Schwächen und nehmen Sie für jede Phase in den jeweils vorgesehenen Feldern eine allgemeine Beurteilung vor. Diese kann anhand von Indikatoren oder Beweisen erläutert werden, um die Bewertung nicht unnötig zu verkomplizieren. Diejenigen, die einen Schritt weiter gehen wollen, können auch alle Indikatoren oder Beweise in die für die 4 Phasen vorgesehenen verschiedenen Felder eintragen und für jede Phase die durchschnittliche Punktezahl berechnen.
- Bilden Sie die Summe der Punktezahl und dividieren Sie diese durch 4, um die Punktezahl für das Befähigerkriterium zu ermitteln. Diese Punktezahl sollte plausibel und kohärent sein, d.h. die Gesamtpunktezahl sollte 40 nicht übersteigen, wenn eines der 4 Evaluierungskriterien (Planung, Durchführung, Überprüfung, Weiterentwicklung) mit weniger als 20 oder mit 20 Punkten bewertet wurde. Sie sollte 60 Punkte nicht übersteigen, wenn eines der Kriterien mit weniger als 30 Punkten bewertet wurde.

NEUE BEWERTUNGSSKALA FÜR BEFÄHIGERKRITERIEN MIT FEINABSTIMMUNG

	WERTUNG	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
PHASE	BEWEISE	BEWEISE Keine Beweise bzw. nur einige Anhaltspunkte	BEWEISE Geringe Beweise, die sich auf einige Bereiche beziehen.	BEWEISE Einige gute Beweise, die relevante Bereiche betreffen.	BEWEISE Stichhaltige Beweise, die sich auf die meisten Bereiche beziehen.	BEWEISE Verlässliche Beweise, die auf alle Bereiche zutreffen.	BEWEISE Ausgezeichnete Beweise im Vergleich zu anderen Organisationen, die alle Bereiche betreffen.	
Planung	Planung basiert auf Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen. Die Planung erfolgt regelmäßig für alle relevanten Bereiche der Organisation.							
	PUNKTEZAHL							
Durchführung	Die Steuerung der Umsetzung erfolgt durch vorgegebene Prozesse und klare Verantwortlichkeiten und umfasst regelmäßig alle relevanten Bereiche der Organisation.							
	PUNKTEZAHL							
Überprüfung	Definierte Prozesse werden mittels relevanter Indikatoren überwacht und in allen relevanten Bereichen der Organisation überprüft.							
	PUNKTEZAHL							
Weiterentwicklung	Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen werden regelmäßig in allen relevanten Bereichen auf Basis der Ergebnisse der Überprüfung vorgenommen.							
	PUNKTEZAHL							
							Summe / 400	
							Punktezahl insgesamt / 100	

Bereiche mit Verbesserungspotential

BEISPIEL einer Bewertung mit Feinabstimmung:
Befähiger –Kriterium 1.1:
Was unternimmt die Leitung, um der Organisation eine Richtung vorzugeben, indem sie ihre Mission, Vision und Werte erarbeitet.

Zusammenfassung der Beweise, die sich aus einer Selbstbewertung ergeben (Ausgangsbasis für die Planung von Verbesserungen und Grundlage für die Bewertung).

A) Es wurde vor 3 Jahren entsprechend dem Wunsch des Generaldirektors eine Vision und eine Mission für die Verwaltung erstellt, wobei in die Diskussion alle leitenden Linienmanager und -managerinnen einbezogen wurden. Auf einer ansprechenden farbigen Karte wurden die Vision und das Leitbild dargestellt. Diese wurde an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt.

B) Bisher wurde weder mit der Erstellung eines Wertekatalogs noch mit der Ausarbeitung eines Verhaltenskodex begonnen.

C) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Bürgerinnen und Bürger, Kundinnen und Kunden sowie andere Interessensgruppen wurden bisher in die Erarbeitung der Vision und Mission nicht einbezogen. Vor 2 Jahren wurde aber erkannt, wie bedeutend die Einbeziehung dieser Personengruppen ist. Diese Bewusstseinsbildung entstand, als einige Führungskräfte unserer Verwaltung an TQM-Seminaren teilnahmen, insbesondere an einem Seminar, das sich mit dem CAF-Modell auseinandersetzte. Es wurde sodann die Entscheidung getroffen, interne und externe Erhebungen durchzuführen, um die Wahrnehmungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Bürgerinnen und Bürger zu erfassen. Die Ergebnisse wiesen darauf hin, dass das mittlere Management sowie die Belegschaft die Vision und Mission als Imagestatements werteten, sie als von der Wirklichkeit total abgehoben empfanden und die Ziele sehr oft als nicht im Einklang mit derartigen Aussagen stehend gesehen wurden. Die Kundenbefragungen wiesen auf die Notwendigkeit hin, die Wahrnehmungen des Managements auf die Wahrnehmungen der Kundinnen und Kunden abzustimmen. Inzwischen wurden Treffen mit Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Bürgervertreterinnen und Bürgervertreter geplant, die demnächst stattfinden werden. Es wurde auch die Entscheidung getroffen, Mitarbeiter- und Kundenbefragungen jährlich durchzuführen. Darüber hinaus befindet sich eine Selbstbewertung für die gesamte Verwaltung im Planungsstadium.

D – Mittels der vorerwähnten Erhebungen sollte sichergestellt werden, dass in Zukunft die Vision und das Leitbild periodisch überarbeitet und aktualisiert werden, wobei die Bedürfnisse und Erwartungen der Kundinnen und Kunden / Interessensgruppen zu berücksichtigen sein werden. Ebenso soll eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht und die Kommunikation innerhalb der Organisation verbessert werden.

Die oben beschriebenen Ergebnisse wurden in die nachfolgende Befähiger - Matrix eingebaut, um eine umfassende Bewertung für dieses Kriterium ausarbeiten zu können. Zur Beachtung: dies **bedeutet nicht notwendigerweise**, dass die einzelnen Indikatoren bei der Bewertung des Kriteriums benotet werden müssen, die mit der Feststellung der Beweise beginnt und mit einer Gesamtbewertung des Indikators endet. Es dienen die leeren Felder vielmehr als Gedächtnisstütze und als Hilfe zur Strukturierung der Diskussion im Konsens-Meeting.

NEUE BEWERTUNGSSKALA FÜR BEFÄHIGERKRITERIEN MIT FEINABSTIMMUNG

	SKALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
PHASE	BEWEISE	BEWEISE Keine Beweise, nur vage Vorstellungen.	BEWEISE Geringe Beweise, die sich auf einige Bereiche beziehen.	BEWEISE Vereinzelte gute Beweise, die relevante Bereiche betreffen.	BEWEISE Sehr gute Beweise, die relevante Bereiche betreffen.	BEWEISE Verlässliche Beweise, die alle Bereiche betreffen.	BEWEISE Ausgezeichnete Beweise im Vergleich zu anderen Organisationen, die sich auf alle Bereiche erstrecken	
Planung	Die Planung erfolgt auf der Grundlage der Bedürfnisse und Erwartungen der Interessensgruppen. Sie wird regelmäßig in allen Bereichen der Organisation durchgeführt.	1B	**1A** **1D**					
	Punktezahl		30					30
Durchführung	Die Steuerung der Umsetzung erfolgt durch vorgegebene Prozesse und klare Verantwortlichkeiten und umfasst regelmäßig alle relevanten Bereiche der Organisation.	1B 1D	**1C**	**1A**				
	Punktezahl		20					20
Überprüfung	Festgelegte Prozesse werden mit Hilfe der entsprechenden Indikatoren laufend verfolgt und regelmäßig in allen relevanten Teilbereichen der Organisation überprüft.			**1D**				
	Punktezahl			40				40
Weiterentwicklung	Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen werden nach Überprüfung der Ergebnisse in allen relevanten Teilbereichen der Organisation regelmäßig gesetzt.		**1D**					
	Punktezahl		30					30
							Summe / 400	**120**
							Gesamtpunktezahl / 100	**30**

Anweisungen

- Betrachten Sie die Tendenz der Ergebnisse getrennt für jedes der letzten 3 Jahre und die im letzten Jahr erreichten Ziele.
- Vergeben Sie für die Tendenz zwischen 0 und 100 Punkte anhand einer in 6 Felder gegliederten Skala.
- Vergeben Sie für die Zielerreichung im letzten Jahr zwischen 0 und 100 Punkte anhand einer in 6 Felder gegliederten Skala.
- Berechnen Sie die Summe der für die Tendenzen und Zielerreichung vergebenen Punkte und dividieren Sie diese durch 2, um die Punktezahl für das Ergebniskriterium zu ermitteln.

BEISPIEL für eine CAF Bewertung mit Feinabstimmung
Ergebnisse - Kriterium 9.1:
Wichtigste Leistungsergebnisse. Externe Ergebnisse

Zusammenfassung der Beweise, 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, um die strategische Planung für das kommende Jahr zu optimieren. Die Schlussfolgerungen des Berichts waren eindeutig: die Leistungsziele wurden zu mehr als 50 % erreicht und im Vergleich zum Vorjahr wurde ein Fortschritt von 10 % verzeichnet. Die Auswertung der Schlussfolgerungen erfolgte nicht anonym und gab Anlass zu intensiven Diskussionen unter den Vorstandsmitgliedern.

NEUE BEWERTUNGSSKALA FÜR ERGEBNISKRITERIEN MIT FEINABSTIMMUNG

SKALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENZEN	Keine Messung	Negative Tendenz	Leicht steigende Tendenz oder mäßiger Fortschritt	Nachhaltiger Fortschritt	Wesentlicher Fortschritt	Postiver Vergleich mit relevanten Organisationen bei allen Ergebnissen
PUNKTEZAHL						
ZIELE	Keine oder lückenhafte Information	Ergebnisse bleiben hinter Zielen zurück	Wenige Ziele werden erreicht	Einige relevante Ziele werden erreicht	Die meisten relevanten Ziele werden erreicht	Alle Ziele werden erreicht
PUNKTEZAHL						
						Gesamtsumme/200
						Gesamtpunktezahl/100

NEUE BEWERTUNGSSKALA FÜR ERGEBNISKRITERIEN MIT FEINABSTIMMUNG –
Bewertung des Kriteriums 9.1.

Skala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Tendenzen	Keine Messung	Negative Tendenz	Leicht steigende Tendenz oder moderater Fortschritt	Nachhaltiger Fortschritt	Wesentlicher Fortschritt	Positive Vergleiche mit relevanten Organisationen bei allen Resultaten
Bewertung		45				
Ziele	Keine oder bruchstückhafte Informationen	Ergebnisse bleiben hinter den Zielen zurück	Wenige Ziele werden erreicht	Einige relevanten Ziele werden erreicht	Die meisten relevanten Ziele werden erreicht	Alle Ziele werden erreicht
Bewertung			65			
						Summe/200 **110/200**
						Gesamtpunktezahl/100 **55/100**

Leitfaden für die Verbesserung von Organisationen mithilfe des CAF

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 zählen zu jenen Parametern, die bei der Auswahl des geeignetsten Selbstbewertungsprozesses eine Rolle spielen.
In diesem Kapitel haben wir einen Selbstbewertungsprozess in 10 Schritten dargestellt, der für die meisten Organisationen anwendbar sein wird. Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass die folgenden Ratschläge auf der Erfahrung vieler Organisationen mit der Anwendung des CAF basieren. Da jedoch jeder Selbstbewertungsprozess anders abläuft, sind die folgenden Ausführungen nur als Anregung für all jene anzusehen, die für eine Selbstbewertung verantwortlich sind, und nicht als konkretes Handbuch für den Prozess.

Phase 1 – Die CAF-Reise beginnt

Schritt 1 ENTSCHEIDUNG DARÜBER, WIE DIE SELBSTBEWERTUNG ORGANISIERT UND GEPLANT WERDEN SOLL

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen Selbstbewertungsprozesse sind ein hohes Maß an Engagement und gemeinsame Verantwortlichkeit der obersten Führungsebene sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation.

Wie die Erfahrung in vielen Organisationen zeigt, können Engagement und die Übernahme von Verantwortung nur dann garantiert werden, wenn das Management nach einem soliden Beratungsprozess mit den Interessensgruppen der Organisation eine eindeutige Entscheidung trifft. Diese Entscheidung sollte ein klares Bekenntnis des Managements darstellen, sich aktiv in den Prozess einzubringen, indem der Mehrwert der Selbstbewertung anerkannt und Offenheit, Berücksichtigung der Ergebnisse und die Bereitschaft, anschließende Verbesserungsmaßnahmen zu ergreifen, garantiert werden. Weiters erforderlich ist die Zusage, die für die professionelle Durchführung der Selbstbewertung erforderlichen Ressourcen bereitzustellen.

Informationen über den potenziellen Nutzen einer CAF-Selbstbewertung sowie über die Struktur des Modells und den Prozess der Selbstbewertung sind wichtig, um dem Management eine Grundlage für seine Entscheidungsfindung zu bieten. Es ist wesentlich, dass alle Mitglieder des Managements von Anfang an von diesen Vorteilen überzeugt sind.

Erhebung 2005 – Die wichtigsten Vorteile einer CAF-Selbstbewertung

Die Erhebung unter den Anwenderinnen und Anwendern des CAF aus dem Jahr 2005 zeigte unter anderem folgende wichtige Vorteile einer Selbstbewertung auf:

- Effektive Identifizierung der Stärken der Organisation sowie der verbesserungsbedürftigen Bereiche
- Identifizierung relevanter Verbesserungsmaßnahmen
- Erhöhtes Bewusstsein und verbesserte Kommunikation innerhalb der gesamten Organisation
- Entwicklung von Bewusstsein und Interesse für Qualitätsfragen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Im Vergleich zu anderen TQM-Instrumenten befanden die Anwenderinnen und Anwender den CAF generell als leicht zu bedienen, kostengünstig und gut auf den Bedarf des öffentlichen Sektors zugeschnitten.

In dieser Phase 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 im jeweiligen Land zuständige Organisation (für diesbezügliche Informationen siehe www.eipa.eu) zu kontaktieren und sie zu ersuchen, entweder das CAF-Modell in einer Präsentation vorzustellen oder Informationen über andere Organisationen zu bekommen, die das Modell bereits verwendet haben und bereit sind, ihre Erfahrungen weiterzugeben.

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

In manchen Organisationen könnte es auch von Bedeutung sein, vor Durchführung der Selbstbewertung die Zustimmung oder Genehmigung externer Stakeholder einzuholen. Dies könnte für Politikerinnen und Politiker oder den Führungsstab von Organisationen auf höchster Ebene gelten, die traditionellerweise eng in den Entscheidungsfindungsprozess des Managements eingebunden sind. Wichtige externe Stakeholder können insbesondere bei der Datensammlung und der Verarbeitung von Informationen eine Rolle spielen. Möglicherweise profitieren sie auch 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 ist die Festlegung des Umfangs der Selbstbewertung sowie der Vorgangsweise.

Eine häufig gestellte Frage ist, ob die Selbstbewertung die gesamte Organisation abdecken muss oder ob auch einzelne Teilbereiche, wie zum Beispiel Referate oder Abteilungen, eine Selbstbewertung vornehmen können. Die Antwort lautet, dass auch einzelne Bereiche eine Selbstbewertung durchführen können. Um eine aussagekräftige Bewertung aller Themenfelder und Kriterien zu ermöglichen, sollten sie allerdings über ausreichende Autonomie verfügen, sodass 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 Beziehungen zwischen Zulieferern und Kundinnen/Kunden als auch die Stakeholder-Beziehungen zwischen dem ausgewählten Bereich und dem verbleibenden Teil der Organisation bewertet werden.

Da zwei verschiedene Bewertungssysteme zur Verfügung stehen, wird empfohlen, in die Auswahl der Bewertungsskala das Management einzubeziehen. Die Organisation sollte das passende Modell unter Berücksichtigung der verfügbaren Zeit sowie ihres Erfahrungs- und Reifegrades auswählen.

Die Bestellung einer Projektleiterin/eines Projektleiters für den Selbstbewertungsprozess ist eine wichtige Entscheidung der Führung. Die Projektleiterin/der Projektleiter übernimmt üblicherweise unter anderem folgende Aufgaben:

1 Detailplanung des Projekts, einschließlich des Kommunikationsprozesses;
2 Kommunikation über das Projekt und Beratung mit allen Stakeholdern;
3 Organisation von Schulungen für die Selbstbewertungsgruppe;
4 Sammlung von Belegen und Beweismaterial;
5 Aktive Teilnahme an der Selbstbewertungsgruppe;
6 Moderation des Konsensfindungsprozesses;
7 Bearbeitung des Berichts über die Selbstbewertung;
8 Unterstützung des Managements bei der Reihung

der Maßnahmen nach Prioritäten und der 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 ihre eigene Organisation also auch über das CAF-Modell verfügen und wissen, wie der Prozess der Selbstbewertung vorangetrieben werden kann. Die Bestellung einer geeigneten Projektleitung, die über ein solches Wissen verfügt und das Vertrauen der obersten Führungsebene gleichermaßen genießt wie das der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation ist eine der Schlüsselentscheidungen des Managements und kann die Qualität und die Wirkung der Selbstbewertung beeinflussen. Geeignete Projektmanagement-Schulungen werden auf nationaler und auf europäischer Ebene angeboten.

Manche Organisationen sind mit der Sprache und den im CAF-Modell verwendeten Beispielen nicht vertraut und können diese nicht direkt anwenden, da sie sich von ihrem Arbeitsalltag zu sehr unterscheiden. Wird dieses Problem nicht bereits in der frühen Phase der Gewöhnung an das Modell gelöst, kann es später im Selbstbewertungsprozess zu einem Hindernis werden. In solchen Fällen könnte das Modell, zusätzlich zu den später beschriebenen Schulungsmaßnahmen, an die Sprache der Organisation „angepasst“ werden. 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-Koordinationsstelle oder über das CAF Resource Centre des EIPA abgeklärt werden.

Schritt 2 KOMMUNIKATION DES SELBSTBEWERTUNGSPROJEKTS

Eine äußerst wichtige Planungsmaßnahme nach Festlegung des Projektansatzes ist der Entwurf eines Kommunikationsplans. Dieser Plan sollte alle Kommunikationsanstrengungen enthalten, die sich an die Stakeholder des Projekts, insbesondere jedoch an die mittlere Führungsebene und an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation richten.

Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor in allen Veränderungsprojekten, wird jedoch besonders wichtig, wenn eine Organisation eine Selbstbewertung durchführt. Wenn der Zweck und die Maßnahmen der Selbstbewertung nicht klar und auf angemessene Weise kommuniziert werden, ist es wahrscheinlich, dass die Selbstbewertung als „nur ein weiteres Projekt“ oder „irgendeine Managementübung“ angesehen wird. Das Risiko liegt darin, dass diese Annahmen zu sich selbsterfüllenden Prophezeiungen werden, da sie zu einer Abneigung seitens der mittleren Führungsebene und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen können, die das volle Engagement verhindert.

Erhebung 2005 – Die Bedeutung der Kommunikation für die Übernahme von Verantwortung seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird im Allgemeinen unterschätzt

Eine wichtige Schlussfolgerung der letzten CAF-Anwenderbefragung war, dass die Anwenderinnen und Anwender des CAF der Meinung sind, dass sie den an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerichteten Kommunikationsanstrengungen während des Prozesses keine ausreichende Priorität zugewiesen haben. Die Lektion, die man daraus lernen kann ist, dass einer der größten potenziellen Nutzen des CAF darin liegt, das Qualitätsbewusstsein und die Kommunikation innerhalb der Organisation zu erhöhen. Dies kann jedoch nur in die Realität umgesetzt werden, wenn das Management und die für die CAF-Selbstbewertung verantwortlichen Personen schon in einem sehr frühen Stadium aktiv werden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die mittlere Führungsebene über Zweck und potenziellen Nutzen der Selbstbewertung informieren und sie in den Prozess einbeziehen.

Ein wichtiges Ergebnis von Kommunikation in einem frühen Stadium ist, dass das Interesse mancher Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie von Managerinnen und Managern, direkt in einer Selbstbewertungsgruppe mitzuwirken, geweckt werden kann. Im Idealfall sollte die Beteiligung aus persönlicher Motivation erfolgen. Motivation sollte das grundlegende Element sein, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Prozess der Selbstbewertung bindet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten sich über den Zweck des CAF-Selbstbewertungsprozesses eindeutig im Klaren sein: die Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation. Die Kommunikationspolitik des CAF-Selbstbewertungsprozesses sollte sich darauf konzentrieren, ein Ergebnis zu erzielen, das für alle Stakeholder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden einen Gewinn darstellt.

Klare und verständliche Kommunikation an alle Stakeholder während der relevanten Projektphasen ist also entscheidend, um einen erfolgreichen Prozess und erfolgreiche Folgemaßnahmen zu garantieren. Gemeinsam mit der obersten Führungsebene der Organisation sollte die Projektleiterin/der Projektleiter diese Politik

durchsetzen und sich dabei darauf konzentrieren:

1. inwiefern die Selbstbewertung einen Unterschied zu anderen Qualitätsinitiativen machen kann;
2. warum ihr Priorität eingeräumt wurde;
3. wie sie mit der strategischen Planung der Organisation zusammenhängt;
4. wie sie mit den allgemeinen Bemühungen zur Verbesserung der Leistung der Organisation (zum Beispiel als ein erster Schritt) verbunden ist, zum Beispiel durch die Umsetzung eines innovativen operativen Reformprogramms.

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

Phase 2 – Das Selbstbewertungsverfahren

Schritt 3 ZUSAMMENSTELLUNG EINER ODER MEHRERER SELBSTBEWERTUNGSGRUPPEN

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

In bisherigen CAF-Anwendungen setzten sich die Gruppen aus 5-20 Teilnehmerinnen und Teilnehmern zusammen. Um eine effektive und relativ informelle Arbeitsweise gewährleisten zu können sind jedoch Gruppen mit etwa 10 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 wesentlich, dass bei der Projektplanung geklärt wird, wie und wann die Gruppen auf geeignete Weise koordiniert werden sollen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer 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 das Management bleiben für die Qualität, die Vielfalt und die Glaubwürdigkeit der Selbstbewertungsgruppe verantwortlich.

Die Projektleiterin/der Projektleiter der Gruppe kann auch ihren Vorsitz übernehmen. Dies kann zur Projektkontinuität beitragen, allerdings muss darauf geachtet werden, dass keine Interessenskonflikte (Unvereinbarkeiten) 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 bestellt werden. Ein effektives Sekretariat, das die Vorsitzende/den Vorsitzenden 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 das Management zusätzliche Informationen liefern und die Wahrscheinlichkeit, dass das Management Verantwortung für die spätere Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen übernimmt, wird erhöht. Darüber hinaus wird die Vielfalt/Repräsentanz 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.

Schritt 4 ORGANISATION VON FORTBILDUNGSVERANSTALTUNGEN

Information und Schulung des Managements

Es könnte sich bewähren, Vertreterinnen und Vertreter der oberen sowie der mittleren Führungsebene und andere Stakeholder auf freiwilliger Basis in die Selbstbewertungsschulungen einzubeziehen, um deren Wissen über und Verständnis für das Konzept von TQM im Allgemeinen und die Selbstbewertung mit CAF im Besonderen zu vertiefen.

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 Prinzipien des umfassenden Qualitätsmanagements näher zu bringen und auch, um sie den Prozess der Konsensfindung erleben zu lassen. Dies deshalb, weil diese Konzepte und Verhaltensweisen für die meisten Mitglieder der Gruppe neu sein werden.

Das CAF Resource Centre des EIPA veranstaltet 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 Themenfeld der Befähigerkriterien und eines der Ergebniskriterien gemeinsam zu bewerten. Dadurch gewinnt die Gruppe ein besseres Verständnis dafür, wie die CAF-Selbstbewertung funktioniert. Es muss ein Konsens darüber erzielt werden, wie das Beweismaterial für die Stärken sowie für die verbesserungsbedürftigen Bereiche bewertet und wie die Punkte vergeben werden sollen.

In einer weiteren Schulungseinheit, die in der Folge – in der Konsensphase – Zeit sparen wird, soll ein gemeinsames Bild der relevanten Stakeholder der Organisation gewonnen werden, die ein hohes Interesse an ihren Aktivitäten haben: Kundinnen und Kunden / Bürgerinnen und Bürger, Politikerinnen und Politiker, Zulieferer, Partnerorganisationen, Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die wichtigsten Dienstleistungen und Produkte, die an diese Stakeholder bzw. von diesen Stakeholdern erbracht/geliefert werden und die Schlüsselprozesse, mit denen diese Lieferungen gesichert werden sollen, sind ebenfalls eindeutig zu identifizieren.

Schritt 5 DURCHFÜHRUNG DER SELBSTBEWERTUNG

Durchführung der Einzelselbstbewertung

Jedes Mitglied der Selbstbewertungsgruppe wird aufgefordert, unter Verwendung der jeweiligen von der Projektleiterin/vom Projektleiter 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 Bewertungsskala Punkte zuweisen.

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

Konsens in der Gruppe erzielen

Möglichst rasch nach Durchführung der Einzelbewertungen sollte die Gruppe zusammentreffen und sich auf die Stärken, die Verbesserungsbereiche 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 erforderlich, dass die Bewertung streng der Reihe nach erfolgt.

Die Konsensfindung

Wie kann ein Konsens erzielt werden?
Im Konsensfindungsprozess kann folgende vierstufige Methode angewandt werden:

1. Präsentation des Beweismaterials betreffend die von den einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmern identifizierten Stärken und verbesserungsfähigen Bereiche für jeden Indikator;
2. Erzielen eines Konsens über die Stärken und verbesserungsfähigen Bereiche. Dies geschieht üblicherweise nach Berücksichtigung aller zusätzlichen Nachweise oder Informationen;
3. Präsentation der Bandbreiten der von den einzelnen Mitgliedern für jedes Kriterium (oder jeden Indikator?) vergebenen Punkte;
4. Konsensfindung betreffend 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 garantieren und dadurch zu erheblichen Zeitersparnissen führen.

Erhebung 2005 – Der Mehrwert von Diskussionen

Im Allgemeinen hat sich die Art und Weise, auf die eine Gruppe zu einem Ergebnis kommt, seit der Erhebung im Jahr 2003 nicht verändert: 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 Endresultat mehr als nur die Summe der einzelnen Meinungen. Es spiegelt die gemeinsame Sichtweise einer repräsentativen Gruppe wider und geht damit weiter als die subjektiven Einzelmeinungen, die so korrigiert werden. Die Verdeutlichung durch Nachweise und die Darstellung des Hintergrunds verschiedener Ansichten über Stärken und Schwächen werden oft als wichtiger erachtet als die vergebenen Punkte.

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 eindeutigen Beweismaterials für die durchgeführten Aktionen und die erzielten Resultate erfolgen. Der CAF beinhaltet eine Liste relevanter Indikatoren, die bei der Identifizierung passender Nachweise helfen sollen. Diese Liste ist nicht vollständig und es ist auch nicht nötig, alle möglichen Indikatoren in die Bewertung einzubeziehen, sondern nur jene, die für die jeweilige Organisation relevant sind. Die Gruppe ist aufgefordert, zusätzliche Indikatoren zu finden, die ihrer Meinung nach für die Organisation von Relevanz sind.

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

1 zu erkunden, wie die Verwaltung auf die im Kriterium festgelegten Anforderungen reagiert;
2 Unterstützung bei der Identifizierung von Nachweisen zu bieten und
3 als Beispiel für Vorbildverwaltungen in diesem bestimmten Bereich zu dienen.

Punktebewertung

Der CAF sieht zwei Möglichkeiten der Punktevergabe vor: den bisherigen Ansatz (0 – 5 Punkte) und den differenzierten Ansatz (0 – 100 Punkte). Beide Punktesysteme werden in dieser Broschüre im Detail beschrieben. Es wird empfohlen, das bisherige Bewertungssystem anzuwenden, wenn die Organisation noch über keinerlei Erfahrung mit Selbstbewertungen oder mit den Methoden des Total Quality Management verfügt.

Dauer des Selbstbewertungsvorgangs

Wenn man Realität und Präferenzen vergleicht, ergibt sich gemäß der Erhebung 2005, dass 2 bis 3 Tage eher kurz sind, um eine verlässliche Selbstbewertung durchzuführen, wohingegen 10 oder mehr Tage als zu lang erscheinen. Es ist schwierig, einen idealen Zeitplan für eine CAF-Selbstbewertung vorzugeben. Es gibt einfach zu viele Varianten. Darunter die Managementziele, die zur Investition zur Verfügung stehende Zeit, Ressourcen und Erfahrung, die Verfügbarkeit der Daten, die Zeit und Information der Stakeholder sowie politischer Druck. Dennoch ist in der Mehrzahl der Organisationen eine Dauer von bis zu 5 Tagen die Norm. 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 3 Monaten abgeschlossen.

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

Schritt 6 ERSTELLUNG EINES BERICHTS ÜBER DIE ERGEBNISSE DER SELBSTBEWERTUNG

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

1 Die Stärken und verbesserungsbedürftigen Bereiche für jedes Kriterium mit Beweismaterial;
2 Eine Punktebewertung gemäß der Bewertungsskala;
3 Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen.

Um den Bericht als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen nutzen zu können, ist es wesentlich, 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 wesentlich, die wichtigsten Ergebnisse an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation und an andere beteiligte Stakeholder zu kommunizieren.

Phase 3 – Verbesserungsplan / Prioritäten setzen

Schritt 7 ERSTELLUNG EINES VERBESSERUNGSKONZEPTES

Erhebung 2005: 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 Implementierung des CAF zu erfüllen, sollte der Selbstbewertungsprozess über den Selbstbewertungsbericht hinausgehen. Seine direkte Folge sollte 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 integrierten Plan für die Verbesserung der gesamten Organisation darstellen. Kernphilosophie des Aktionsplans ist:

1. Er stellt eine integrierte systematische Aktionsplanung für die gesamte Organisation dar.
2. Er ist ein Ergebnis des Selbstbewertungsberichts, d.h. er basiert auf den von der Organisation selbst zur Verfügung gestellten Beweismaterialien 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 reagiert auf jede einzelne mit passenden Verbesserungsmaßnahmen.

Verbesserungsfähigen Bereichen Prioritäten zuweisen
Bei der Erstellung des Aktionsplans sollte das Management 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 2 Jahren?
- Welche Aktionen sind erforderlich, um diese Ziele zu erreichen (Strategie/Definition der Aufgaben)?

Der Prozess der Erstellung eines Aktionsplans könnte wie folgt strukturiert werden:
Das Management – in Absprache mit den betroffenen Stakeholdern -
1. sammelt Ideen für Verbesserungen aus dem Selbstbewertungsbericht und ordnet diese Verbesserungsvorschläge allgemeinen Themen zu;
2. analysiert die verbesserungsfähigen Bereiche und die vorgeschlagenen Ideen und formuliert dann Verbesserungsmaßnahmen, die den strategischen Zielen der Organisation gerecht werden;
3. reiht die Verbesserungsmaßnahmen nach ihrer Priorität – unter Anwendung der vereinbarten Kriterien, um deren Auswirkung (gering, mittel, stark) auf die verbesserungsfähigen Bereiche zu bewerten, wie zum Beispiel:
   - strategisches Gewicht der Aktion (eine Kombination der Auswirkungen auf die Stakeholder, der Auswirkungen auf die Ergebnisse der Organisation, interne/externe Sichtbarkeit)
   - Grad der Umsetzungsmöglichkeit der Aktionen (Schwierigkeitsgrad, erforderliche Ressourcen und Umsetzungsgeschwindigkeit beachten);
4. weist jeder einzelnen Aktion eine für sie verantwortliche Person sowie einen Zeitplan und Meilensteine zu und identifiziert die erforderlichen Ressourcen (vgl. Tabelle B Seite 44).

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

Eine Möglichkeit der Priorisierung wäre eine Kombination aus folgenden Faktoren:
1. Punktebewertung 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 am Anfang einer längerfristigen Verbesserungsstrategie, doch wird die Bewertung die Aufmerksamkeit unweigerlich auf bestimmte Probleme lenken, die sich relativ schnell und unkompliziert angehen las-

sen. Die aktive Auseinandersetzung damit erhöht die Glaubwürdigkeit der Verbesserungsmaßnahmen und investierte Zeit und Mittel für Schulungen werden sich unmittelbar rentieren. Weiters wird dadurch ein Anreiz geschaffen, weiter zu machen – 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 stellt im Normalfall eine persönliche Belohnung für sie dar, steigert ihr Selbstvertrauen und verbessert ihre Arbeitsmoral. Sie könnten auch zu Botschaftern für weitere Verbesserungsinitiativen werden.

Erhebung 2005 – 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 oft skeptisch, was den Sinn ihrer Aufgabe, das Engagement des Managements, 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 und 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 integriert werden und zu einem Teil des Gesamtmanagements der Organisation werden.

Schritt 8 KOMMUNIKATION DES AKTIONSPLANS

Wie bereits zuvor erwähnt, ist Kommunikation einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für eine Selbstbewertung und die darauf folgenden 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, die Gebiete, in denen Aktionen am dringendsten erforderlich sind / angegangen werden müssen und die geplanten Verbesserungsmaßnahmen, zu informieren. Geschieht dies nicht, geht möglicherweise die Chance, eine geeignete Plattform für Veränderungen und Verbesserungen zu schaffen, verloren. Es wird vorgeschlagen, in jeder Kommunikation über Ergebnisse jene Dinge hervorzuheben, die in einer Organisation gut funktionieren und zu beschreiben, wie die Organisation beabsichtigt, diese noch weiter zu verbessern – es gibt viele Beispiele von Organisationen, die ihre Stärken als gegeben annehmen und vergessen, oder sich gar nicht bewusst sind, wie wichtig es ist, seine Erfolge zu feiern.

Schritt 9 UMSETZUNG DES AKTIONSPLANS

Wie in Schritt 7 beschrieben, ist die Formulierung des priorisierten Aktionsplans sehr wichtig. Viele der Indikatoren im CAF-Modell können als ein erster Schritt in Richtung Verbesserungsmaßnahmen gesehen werden. Bestehende vorbildhafte Methoden und Management-Instrumente können mit den verschiedenen Kriterien des Modells verbunden werden. Beispiele dafür finden Sie nachstehend.

Die Umsetzung dieser Verbesserungsmaßnahmen sollte auf Grundlage eines passenden und einheitlichem Ansatzes einschließlich Überwachungs- und Bewertungsprozess erfolgen. Dabei sind auch Fristen und erwartete Ergebnisse zu klären und für jede Maßnahme sollte ein Prozessverantwortlicher bestellt werden. Für komplexe Maßnahmen sollten Alternativen überlegt werden.

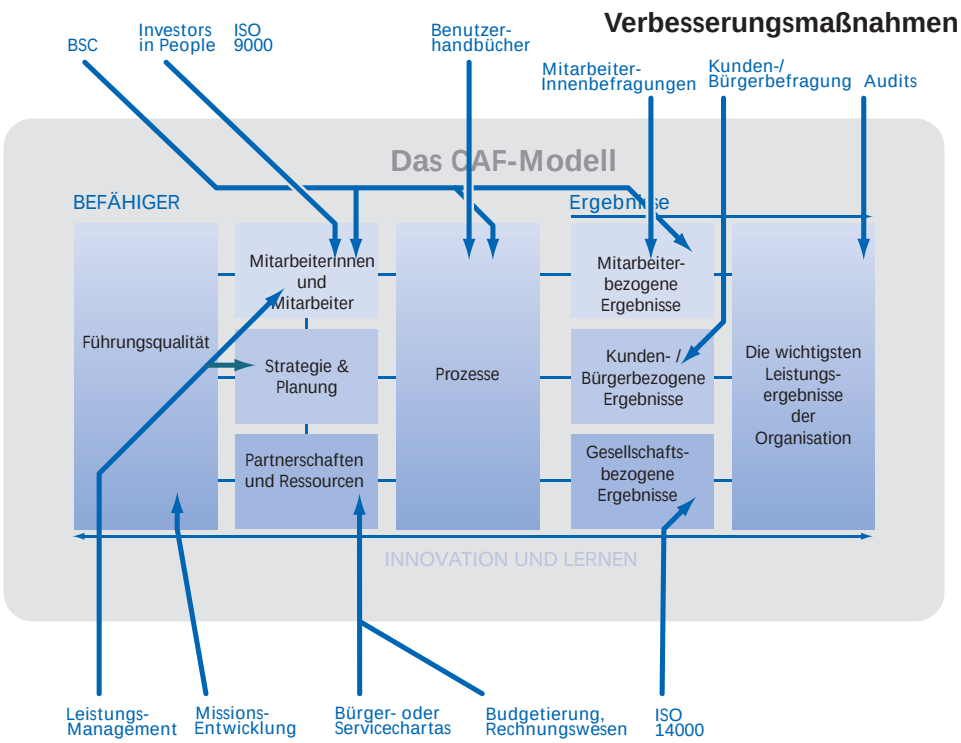
Jeder Qualitätsmanagementprozess sollte auf einer regelmäßigen Beobachtung der Umsetzung und der Bewertung der Ergebnisse und Wirkungen basieren. Durch die Beobachtung ist es möglich, im Laufe der Umsetzung und der nachfolgenden Evaluierung (Ergebnisse und Wirkungen) das ursprünglich Geplante anzupassen und zu überprüfen, was geleistet wurde und wie sich diese Leistungen im Allgemeinen auswirken. Eine Verbesserung ist nur möglich, wenn Wege gefunden werden, um die Leistung der Aktionen messen zu können (Leistungsindikatoren, Erfolgskriterien etc). Organisationen könnten den Plan-Do-Check-and-Act-Zyklus (PDCA-Zyklus) anwenden, um die Verbesserungsmaßnahmen zu verwalten. Um in vollem Maße von den Verbesserungsaktionen zu profitieren, sollten diese in die regulären Abläufe der Organisation integriert werden.

Auf Grundlage der Selbstbewertung nach dem CAF entwickeln immer mehr Länder Zertifizierungen. Die

CAF-Selbstbewertung könnte auch zu einer Zertifizierung im Rahmen der EFQM Levels of Excellence (www.efqm.org) führen.

Die Umsetzung der nach dem CAF erstellten Aktionspläne ermöglicht die ständige Anwendung von Managementinstrumenten wie der Balanced Scorecard, Erhebungen der Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Leistungsmanagementsysteme etc.

Erhebung 2005 – Der CAF als Einführung in das TQM
Die Studie zeigt, dass die Anwenderinnen und Anwender vor Verwendung des CAF Qualitäts- oder Managementinstrumente nur in geringem Maße anwendeten. Zu den am häufigsten verwendeten Instrumenten zählen Kunden- und Mitarbeitererhebungen, externe und interne Audits, ISO 9000/2000 Standards mit und ohne Zertifizierung, Projektmanagement und BSC. Das Bestreben, in Zukunft mehrere dieser Instrumente zu verwenden, ist sehr hoch.



Schritt 10 PLANUNG DER NÄCHSTEN SELBSTBEWERTUNG

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

Überwachung des Fortschritts und Wiederholung der Bewertung

Wurde der Aktionsplan einmal formuliert und mit der Umsetzung der Veränderungen begonnen, ist es wichtig sicherzustellen, dass die Veränderungen einen positiven Effekt 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 – 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 sind einfache aber leistungsfähige Werkzeuge, um die laufenden Fortschritte der Umsetzung des Verbesserungskonzeptes zu bewerten.

Erhebung 2005 – Die CAF-Selbstbewertung wird im Allgemeinen alle 2 Jahre wiederholt

Die Organisationen sind sich einig, dass der CAF einige Male angewandt werden muss, um effektiv zu sein. Die Mehrheit spricht sich dafür aus, den CAF alle 2 Jahre anzuwenden (44 %). Die erforderlichen Investitionen sowie die zur Gewinnung von Ergebnissen der Verbesserungsmaßnahmen benötigte Zeit bestätigen diese Ansicht.

Zehn Schritte zur Verbesserung der Organisation mit CAF

Phase 1 – Die CAF-Reise beginnt

Schritt 1 Entscheidung darüber, wie die Selbstbewertung organisiert und geplant werden soll
- Sicherstellung einer klaren Entscheidung des Managements in Absprache mit der Organisation
- Festlegung des Umfangs der Selbstbewertung und der Vorgehensweise
- Auswahl der Bewertungsskala
- Bestellung einer Projektleiterin/eines Projektleiters

Schritt 2 Kommunikation des Selbstbewertungsprojekts
- Definition und Umsetzung eines Kommunikationsplans
- Anreize für die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Selbstbewertung schaffen
- Kommunikation mit den Stakeholdern während der einzelnen Phasen

Phase 2 – Der Selbstbewertungsprozess

Schritt 3 Zusammenstellung einer oder mehrerer Selbstbewertungsgruppen
- Entscheidung über die Anzahl an Selbstbewertungsgruppen
- Schaffung einer Selbstbewertungsgruppe, die für die gesamte Organisation in allen Bereichen unter Berücksichtigung einer Reihe von Kriterien repräsentativ ist
- Auswahl der/des Vorsitzenden der Gruppe(n)
- Entscheidung, ob die Führungskräfte Teil der Selbstbewertungsgruppe sein sollen

Schritt 4 Organisation von Fortbildungsveranstaltungen
- Organisation von Informationen und Schulungen für die Führungsebene
- Organisation von Informationen und Schulungen für die Selbstbewertungsgruppe
- Die Projektleiterin/der Projektleiter stellt eine Liste mit allen relevanten Unterlagen zur Verfügung
- Bestimmung der wichtigsten Stakeholder, der zu liefernden Produkte und zu erbringenden Dienstleistungen und der Schlüsselprozesse

Schritt 5 Durchführung der Selbstbewertung
- Durchführung der Einzelbewertung
- Erzielung eines Konsens in der Gruppe
- Gesamtbewertung

Schritt 6 Erstellung eines Berichts über die Ergebnisse der Selbstbewertung

Phase 3 – Aktionsplan/Prioritäten setzen

Schritt 7 Entwurf eines Aktionsplans (Verbesserungskonzepts) auf Grundlage des angenommenen Selbstbewertungsberichts
- Reihung der Verbesserungsmaßnahmen nach ihrer Priorität
- Differenzierung der Maßnahmen mit realistischen Zeitvorgaben
- Integration des Aktionsplans in den regulären Prozess der strategischen Planung

Schritt 8 Kommunikation des Aktionsplans

Schritt 9 Umsetzung des Aktionsplans
- Definition eines durchgängigen Ansatzes für die Überwachung und Bewertung der Aktionen auf Grundlage des Plan-Do-Check-Act-Zyklus
- Bestellung einer verantwortlichen Person für jede Aktion
- Dauerhafte Implementierung der geeigneten Management-Instrumente

Schritt 10 Planung der nächsten Selbstbewertung
- Evaluierung der Verbesserungsaktionen durch eine erneute Selbstbewertung

Tabelle A – Formular für die einfache Bewertungsmethode

Themenfeld 1: Führungsqualität

Bewertung von Themenfeld 1
Beurteilen Sie anhand von Beweismaterial, was die Leitung der Organisation unternimmt, um

Kriterien

1.1. der Organisation durch die Entwicklung einer Mission, einer Vision sowie von Werten eine Richtung vorzugeben
1.2. ein Leistungs- und Veränderungsmanagementsystem für die Organisation zu entwickeln und umzusetzen
1.3. die Beschäftigten der Organisation zu motivieren und zu unterstützen und eine Vorbildfunktion auszuüben
1.4. zu Politikerinnen und Politikern sowie zu anderen Interessengruppen angemessene Beziehungen zu pflegen, um eine geteilte Verantwortung zu garantieren

Kriterien	Stärken	verbesserungsbedürftige Bereiche	Punkte & Begründung / 100	(Optional) einzelne Aktionen
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Gesamt /400				
Durchschnitt aus 100				

Tabelle B – Formular zur Erstellung des Aktionsplans

Aktionsprogramm 1: (z.B. Führung)

Aktion 1.1	Beschreibung der Aktion
Verantwortlicher:	Die höchste zuständige Behörde, die eine bestimmte Aktion durchführen und unterstützen möchte, könnte als Kundin angesehen werden.
Aktionsleiter:	Die Person oder die Abteilung, die die Aktion leitet.
Aktionsteam:	Die einzelnen Personen, die für die Mitwirkung an der Umsetzung der Aktion ausgewählt wurden; es kann sich um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation oder um Personen außerhalb der Organisation handeln.
Kontakt:	
Umfang	
Stakeholders	
In der Selbstbewertung definierte Stärken	
Kontext und zu verbessernde Bereiche	
Zu untersuchende Alternativen	
Mögliche Hindernisse	
Erforderliches Personal (in Personentagen)	
Budget	
Lieferbar	
Beginndatum	
Geschätzter Endtermin	

Benchlearning – Lernen durch Leistungsvergleiche

1. Definition

Benchlearning und Benchmarking-Aktivitäten dienen vor allem dazu, Möglichkeiten einer besseren Prozessgestaltung zu finden – mit dem Ziel, die Gesamtleistung der Organisation zu verbessern. Als Grundlage dienen normalerweise bessere Ergebnisse, die von anderen Organisationen erzielt werden. In seiner einfachsten Form handelt es sich beim Benchmarking um einen Prozess, in dem eine Organisation andere relevante Organisationen ausfindig macht, mit denen sie ihre eigene Organisation und ihre Leistungen vergleichen kann. Diese Methode kann ein leistungsfähiges und wirksames Instrument der Organisationsentwicklung sein, denn sie folgt einigen soliden Grundprinzipien wie z.B.: „Das Rad muss nicht neu erfunden werden" und „Von den anderen lernen".
Der CAF kann, wie auch andere relevante Instrumente zur Organisationsanalyse, zu diesem Zweck eingesetzt werden.

Anders als beim klassischen Benchmarking ist die Suche nach vergleichbaren Organisationen und die Anwendung klarer Indikatoren für direkte Vergleiche beim Benchlearning nicht unbedingt erforderlich. Hier konzentriert man sich mehr auf den Prozess, von anderen zu lernen als darauf, Vergleiche zu ziehen. Das Ziel des Benchlearnings besteht darin, von den Stärken anderer Organisationen zu lernen, von ihnen etwas über die gut funktionierenden Abläufe zu erfahren, in der eigenen Arbeit nach Anregungen zu suchen und auch von den Fehlern der anderen zu lernen und diese zu vermeiden. Es handelt sich um einen aktiven, kontinuierlichen Prozess und nicht nur um einen Vergleich von Fakten und Messungen.

Good Practices (Vorbildliche Beispiele) sind in der Regel untrennbar mit Benchlearning verbunden. Bei den für das Benchlearning ausgewählten Partnern sollte es sich um Organisationen handeln, die gute Methoden anwenden, welche – nachdem sie angepasst und angewendet wurden – zu einer verbesserten Leistung in der eigenen Organisation führen. Es muss erwähnt werden, dass sich die Suche nach Benchlearning-Partnern nicht darauf beschränken sollte, ähnliche Organisationen zu finden, denn Innovation wird in vielen Fällen durch Lernen von unähnlichen Partnern aus anderen Sektoren angeregt. Durch die Umsetzung des im Rahmen des Benchlearning-Prozesses Erlernten in der eigenen Organisation schafft man zwangsläufig seine eigene Vorbildverwaltung.

2. CAF und Benchlearning

Eine Selbstbewertung ist ein einleitender Schritt für den Prozess des Benchlearning und die im Anschluss daran umzusetzenden Veränderungen, da sie eine Diagnose der Organisation ermöglicht – das Wissen und Verstehen ihrer Stärken und Schwächen. Es ist wichtig, vor Einführung des Benchlearning einen klaren Überblick über die aktuelle Leistung der Organisation zu haben, um über die Bereiche/Kriterien entscheiden zu können, die als Basis für den Verbesserungsprozess herangezogen werden sollen.

Benchlearning mithilfe des CAF setzt also voraus, dass eine Organisation ihre Leistung in zumindest vier Schlüsselgebieten bewertet hat:

1. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation
2. die Kundinnen und Kunden
3. die Umgebung, in der die Organisation agiert
4. die Gesamtleistung der Organisation

Eine Bewertung der Ergebnisse in diesen Schlüsselbereichen ermöglicht einen umfassenden Überblick darüber, was die Organisation leistet. Sie liefert Leistungsdaten und die dazugehörigen Messeinheiten.
Um jedoch die gesamte Bandbreite an Vorteilen, die sich aus dem Benchlearning ergeben, nutzen zu können, ist es auch erforderlich, Fragen der politischen Führung sowie des Managements der Organisation in Betracht zu ziehen. Dies spiegelt sich in den Befähigerkriterien des CAF-Modells wider, welche beschreiben, wie die Organisation an Themen wie Zielsetzungen, Entwicklung des Personals, Rolle der Führungsebene, Ressourcenmanagement und Prozesse etc. herangeht.
Jede Funktion, jeder Prozess und jede Aufgabe der Organisation kann einem Benchlearning-Prozess unterzogen werden. Der Vorteil einer Verbindung von Benchlearning-Initiativen mit dem CAF liegt darin, dass das CAF-Rahmenwerk mit den 9 Themenfeldern und den 28 Kriterien dazu verwendet werden kann, die Problembereiche der Organisation ausfindig zu machen und passende Partnerorganisationen für das Benchlearning zu suchen, die in den jeweiligen Bereichen bereits gute Leistungen erzielt haben.

Eine Selbstbewertung mit dem CAF sollte dazu führen, dass ein Aktionsplan für die verbesserungsfähigen Bereiche erstellt wird. Benchlearning mit anderen Organisationen ist nur eine Möglichkeit, diese Verbesserungsaktionen umzusetzen. Wie bei der Selbstbewertung, stehen auch beim Benchlearning Kontinuität und langfristige Verbesserung im Vordergrund.

Aufgrund des zunehmenden Einsatzes des CAF in Europa wurde es leichter, über den CAF Partnerorganisationen für das Benchlearning zu finden. Das CAF Resource Centre des EIPA behält mithilfe nationaler Partner und seinem Netzwerk an Organisationen den Überblick über alle CAF-Anwenderinnen und Anwender in Europa und lädt sie ein, ihre Beispiele für vorbildhafte Anwendungen und Methoden in der Datenbank des EIPA zur Verfügung zu stellen.

Wenn sich eine Organisation auf der Website des European Institute of Public Administration (EIPA) – www.eipa.eu – als CAF-Anwenderin anmeldet, kann sie ihre Organisationsdetails, die Punktevergabe im Rahmen ihrer CAF-Selbstbewertung (optional & vertraulich) sowie Informationen über ihre vorbildhaften Beispiele registrieren lassen.

Die Datenbank enthält also Schlüsselinformationen und kann so den Organisationen des öffentlichen Sektors helfen, passende Partnerorganisationen für das Benchlearning ausfindig zu machen. Die Datenbank bietet die Möglichkeit, CAF-Anwenderinnen/-Anwender aus einem bestimmten Land, Sektor oder Tätigkeitsbereich oder mit vorbildhaften Methoden auf einem bestimmten Gebiet zu suchen.

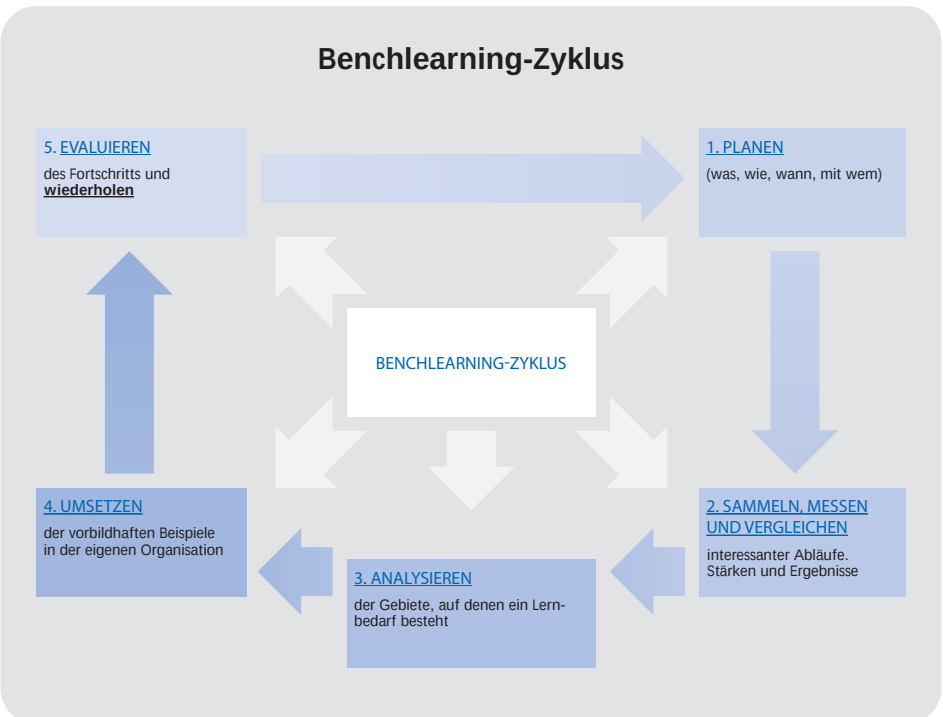
3. Benchlearning-Zyklus und -Projekt

Schematisch gesehen kann das Benchlearning als 5-stufiger Zyklus dargestellt werden:

1. Planen
2. Sammeln, messen und vergleichen
3. Analysieren
4. Anpassen
5. Evaluieren und wiederholen

1. Planen

Im Rahmen des ersten Schritts von Benchlearning-Projekten – der Planung – werden passende Partnerorganisationen gesucht, identifiziert und kontaktiert. Benchlearning-Projekte können mit zwei oder mehreren Partnern durchgeführt werden. Es ist sehr wichtig, in jeder der beteiligten Organisation eine Projektleiterin/einen Projektleiter zu ernennen. Es kann auch eine Koordinatorin/ein Koordinator aus den Reihen der Projektteilnehmerinnen/Projektteilnehmer ausgewählt werden. Die Partnerorganisationen müssen sich über die Bereiche bzw. Ergebnisse einigen, die behandelt werden sollen, wobei die Rollen und Beiträge der einzelnen Partner zu beachten sind. Es muss stets darauf geachtet werden, dass eine Ausgewogenheit zwischen den von den Partnern geleisteten Beiträgen



sowie den ihnen erwachsenden Vorteilen herrscht, sodass eine Situation entsteht, in der alle Beteiligten nur gewinnen können. Die Partner sollten sich auch auf einen Verhaltenskodex einigen, der unter anderem Themen wie Fristeneinhaltung, Vertraulichkeit, Verwaltung und Sicherheit von Informationen regelt.

2. Sammeln, messen und vergleichen
In der zweiten Phase werden interessante Abläufe, die in den einzelnen Bereichen erzielten Ergebnisse und Vorschläge der Partnerorganisationen gesammelt, wie die identifizierten Probleme angegangen werden sollen. Diese Daten können entweder mithilfe gut ausgearbeiteter Fragebögen oder bei Treffen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bzw. bei Besuchen vor Ort gesammelt werden. Alle gesammelten Informationen – über Erfolge und Misserfolge – sollten gemessen und verglichen werden, sodass die Unterschiede sowie die Voraussetzungen für den Erfolg identifiziert werden können.

3. Analysieren
Der dritte Schritt umfasst die Analyse. Die teilnehmenden Organisationen werden gebeten, die Ursachen für die in den einzelnen Bereichen aufgetretenen Probleme anzugeben. Weiters werden sie gebeten, auch die Wurzeln der Probleme – wo dies möglich ist - zu identifizieren. Schließlich sollten die Organisationen nachvollziehen, wie diese Wurzeln der Schlüssel zur Lösung der Probleme sein können. Sind die Gründe für die Probleme einmal bekannt, müssen vorbildliche Beispiele ausgewählt und ggf. angepasst werden oder es müssen andere erfolgversprechende Lösungen gefunden werden. Es wird auch empfohlen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Projekts feststellen, warum manche Abläufe, Ergebnisse oder Methoden besser geeignet und erfolgreicher sind als andere und ihre Feststellungen dokumentieren.

4. Anpassen
In der vierten Phase erfolgt die Umsetzung. Sie umfasst die Auswahl guter Ideen, Vorschläge, Abläufe und Lösungen sowie deren Einbindung in die tägliche Praxis der Organisation. Die uneingeschränkte Zustimmung sowie das volle Engagement und die Mitwirkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dieser Phase sind für eine erfolgreiche Umsetzung unerlässlich. Natürlich sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in jeder Phase auch über den Fortschritt des Projekts informiert werden, und zwar über die normalen Kommunikationskanäle der Organisation.
Es empfiehlt sich, einen Endbericht zu erstellen, der die Vorschläge für Good Practices, deren Umsetzung und die erwarteten Ergebnisse/Wirkungen dokumentiert.

5. Evaluieren und wiederholen
In der letzten Phase werden die Ergebnisse des Projekts evaluiert. Es wird eine Bewertung der Ergebnisse des Benchlearning-Projekts durchgeführt und es werden Entscheidungen über die nächsten Schritte getroffen. Dazu kann eine Verbesserung der bestehenden Prozesse sowie die Einbeziehung neuer Vorschläge/Ideen zählen – der wichtigste Punkt ist, dass es sich bei einer kontinuierlichen Verbesserung um einen dynamischen Prozess handelt, der Auswirkungen für alle Stakeholder mit sich bringt und daher auch deren Mitwirkung erfordert. Um die erzielten Verbesserungen laufend messen zu können ist es wichtig, den Erfolg zu beobachten. Daher wird empfohlen, dass die Organisationen den gesamten Selbstbewertungsprozess auf Grundlage des CAF-Modells wiederholen.

4. Mögliche Stolpersteine

- Man beschränkt sich bei der Suche nach Partnerorganisationen für das Benchlearning auf seinen eigenen Sektor. Manche Prozesse wie etwa die Messung der Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit laufen in Organisationen unterschiedlicher Sektionen gleich ab und können daher effektiv mit verschiedenen Arten von Organisationen verglichen werden. Es ist wichtig, hier nicht „in Schubladen zu denken";
- Man konzentriert sich ausschließlich auf den Vergleich der Leistungen, ohne die Prozesse und die Aktivitäten zu berücksichtigen, die zu vorbildhaften Beispielen führen;
- Man erwartet, dass Benchmarking rasch oder einfach durchzuführen ist;
- Man wendet zu viel Zeit und Ressourcen für eine einzelne Phase des Prozesses auf;
- Man erwartet, dass alle Komponenten der eigenen Organisation mit anderen Organisationen verglichen werden können;
- Man verlangt Informationen und Daten ohne bereit zu sein, seine eigenen Daten und Informationen mit anderen zu teilen und erwartet andererseits, dass die anderen Organisationen die für sie wirtschaftlich wertvollen Informationen bereitwillig zur Verfügung stellen. Unserer Erfahrung nach sind jedoch die meisten Organisationen gerne bereit, die meisten Informationen zur Verfügung zu stellen, wenn bereits zu Beginn die Basis für eine gute Partnerschaft geschaffen wurde. Der Respekt für die anderen sowie partnerschaftliches Arbeiten sind grundlegende Vorraussetzungen für erfolgreiche Benchlearning-Projekte;
- Je länger der Benchlearning-Prozess dauert, desto schwieriger wird es, die Begeisterung und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für die Förderung und Umsetzung der Aktionen verantwortlich sind, aufrecht zu erhalten.

Glossar

Aktionsplan

Ein Dokument, das im Zusammenhang mit Maßnahmen (Projekten) sämtliche Aufgaben, die Ziele für deren Umsetzung (z.B. Fristen), eine Beschreibung der erforderlichen Ressourcen und die persönlichen Verantwortlichkeiten enthält.

Audit /Revision

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

- Interne Überprüfung durch das Management
- Interne Überprüfung durch eine unabhängige Organisationseinheit. Diese kann neben der Einhaltung bestimmter Standards und regulatorischer Tätigkeiten auch die Effektivität des internen Managements der Organisation überprüfen
- Externe Überprüfung durch ein unabhängiges externes Gremium (z.B. Peer Review)

Balanced Scorecard (BSC)

Bei der Balanced Scorecard handelt es sich um eine Methode, bei der mit Hilfe von Indikatoren eine Organisation von verschiedenen strategischen Standpunkten aus bewertet (Erfolgsmessung / - steuerung) wird. Dieses Modell unterstreicht die Notwendigkeit, einen Ausgleich zwischen verschiedenen Dimensionen (Perspektiven) zu schaffen, (z.B. Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Finanzen). Die Balanced Scorecard besteht aus drei Elementen:

- Ein Strategieplan, welcher die Strategien der Organisation darstellt und miteinander in Verbindung setzt und die strategischen Kernbereiche definiert
- Strategische Indikatoren, mit deren Hilfe die in diesen strategischen Kernbereichen erzielten Fortschritte aufgezeigt werden
- Strategische „Befähiger“ (Maßnahmen), die nach Prioritäten gereiht werden, so dass die erwünschten Ziele erreicht werden können.

Die öffentlichen Verwaltungen in Europa bedienen sich in steigendem Maße der Balanced Scorecard. (Es sei darauf hingewiesen, dass die Balanced Scorecard auch im Rahmen einer CAF Bewertung sinnvoll eingesetzt werden kann.)

Benchmark

Eine gemessene Leistung von höchster Qualität mit Referenzcharakter (Sie wird manchmal auch mit „best-in-class“ umschrieben; siehe Benchmarking); eine Bezugsgröße oder ein Mess-Standard für Vergleiche; oder ein Leistungsniveau, das für einen bestimmten Prozess oder einen bestimmte Output als Spitzenleistung anerkannt wird.

Benchmarking

Es gibt für diesen Begriff eine Reihe von Definitionen, doch die Schlüsselwörter, die mit Benchmarking assoziiert werden, sind „Vergleiche mit anderen vornehmen“. Es geht beim Benchmarking einfach darum, Vergleiche mit anderen Organisationen anzustellen und aus den Ergebnissen dieser Vergleiche zu lernen. (Quelle: European Benchmarking Code of Conduct: Europäischer Benchmarking Verhaltenskodex)

In der Praxis umfasst das Benchmarking folgende Schritte:

- Leistungsaspekte (Funktionen oder Prozesse) werden regelmäßig mit anderen Organisationen verglichen, die dafür bekannt sind, gute Leistungen zu erbringen. manchmal werden diese leistungsstarken Organisationen auch als „best in class“ (Klassenbeste) bezeichnet, was aber nicht ideal erscheint, da niemals mit Sicherheit festgestellt werden kann, welche Organisationen die besten sind; deshalb ist der Begriff „gut“ vorzuziehen.
- Aufzeigen von Leistungslücken;
- Erarbeitung neuer Ansätze zwecks Leistungsverbesserungen;
- Anstrengungen, um die Verbesserungen umzusetzen und
- Laufende Überprüfung der Fortschritte und Verfolgen des Nutzens.

Das Benchmarking in den europäischen Verwaltungen konzentriert sich gewöhnlich auf Lernaspekte und wird jetzt deshalb üblicherweise als „Benchlearning“ bezeichnet, da das Erlernen von Methoden zur Verbesserung von Organisationen durch den Austausch von Wissen und Informationen, und zuweilen auch von Ressourcen als wirksamer Impuls für Veränderungen innerhalb einer Organisation angesehen wird. Benchlearning mindert die Risken des Scheiterns, ist effektiv und spart Zeit.

- **Strategisches Benchmarking**
  Dabei werden Vergleiche von strategischen Aspekten angestellt, wie z.B. Kernkompetenzen; die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, Veränderungen in der Zusammensetzung von Aktivitäten oder eine Verbesserung der Fähigkeit, mit Veränderungen im Umfeld zu Rande zu kommen sowie Innovationen zu entwickeln.

Best / Good Practice
Optimale Praktiken, Methoden oder Ansätze, die zu außergewöhnlich guten Ergebnissen führen. Best Practice ist ein relativer Begriff, mit dem häufig innovative oder interessante Geschäftspraktiken bezeichnet werden, die in Leistungsvergleichen (Benchmarking) ermittelt werden. Wie beim Benchmarking sollte vorzugsweise der Begriff „Good Practice" verwendet werden, da niemals ausgeschlossen werden kann, dass weitere Steigerungen möglich sind.

Beweismaterial
Informationen, die eine Aussage oder eine Tatsache in Zusammenhang mit der Bewertung untermauern. Um eine stichhaltige Schlussfolgerung ziehen oder ein Urteil treffen zu können, wird Beweismaterial als wesentlich angesehen.

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

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

Bürgerinnen und Bürger /Kundinnen und Kunden
Der Begriff Bürgerin/Bürger / Kundin/Kunde umschreibt das duale Verhältnis zwischen der öffentlichen Verwaltung einerseits und den (externen und internen) Nutzern von öffentlichen Dienstleistungen sowie allen Mitgliedern der Öffentlichkeit, die als Bürgerinnen und Bürger sowie als Steuerzahler andererseits ein Interesse an den öffentlichen Leistungen und ihren Wirkungen haben.

Business Process Re-engineering (BPR) / Geschäftsprozessoptimierung
Bestehende Prozesse können durch kleine Anpassungen immer weiter verbessert werden (der Kaizen-Ansatz). In manchen Fällen erweist sich dieser Ansatz nicht mehr als zielführend und es kann notwendig sein, den gesamten Prozess neu zu konzipieren. Dieses Konzept wird mit dem Begriff BPR (Business Process Re-engineering) oder einfach Re-engineering (Geschäftsprozessoptimierung) umschrieben. Die Idee des BPR geht in Richtung einer völlig neuen Gestaltung eines Prozesses, wodurch Möglichkeiten für einen großen Fortschritt oder einen wirklichen Durchbruch geschaffen werden. Sobald ein neuer Prozess umgesetzt wurde, kann zwecks Optimierung erneut damit begonnen werden, nach Möglichkeiten laufender, schrittweiser Verbesserungen zu suchen.

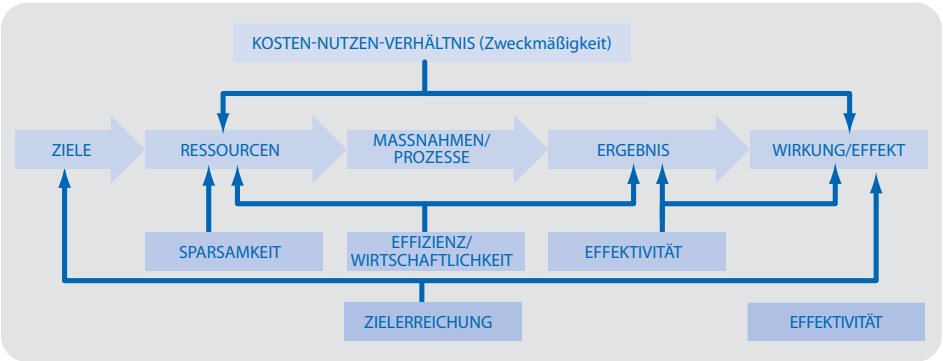
Change Management
Change Management bzw. Veränderungsmanagement bedeutet, dass aufgrund von Modernisierungs- und Reformplänen der Bedarf notwendiger Veränderungen in einer Organisation aufgedeckt, die Dynamik des Veränderungsprozesses gesteuert, sowie die bestmögliche Versorgung mit Informationen gesichert werden. Dazu müssen Veränderungen geplant, umgesetzt und gefördert werden.

Corporate Social Responsibility (Soziale Verantwortung von Unternehmen)
Darunter ist die Verpflichtung von Unternehmungen des privaten und öffentlichen Sektors zu verstehen, gemeinsam mit den Beschäftigten, ihren Familien, den Kommunen, und der gesamten Gesellschaft zur nachhaltigen Entwicklung und somit zur Verbesserung der Lebensqualität beizutragen. Ziel von CSR ist es, sowohl für die Unternehmungen, als auch für die Gesellschaft insgesamt Vorteile zu schaffen.

Effektivität
Die Effektivität ist das Verhältnis zwischen einem festgelegten Ziel und der erzielten Wirkung, dem erreichten Effekt. Fallweise wird auch die Relation zwischen Ergebnis und erzielter Wirkung damit bezeichnet (siehe Abbildung).

Effizienz (Wirtschaftlichkeit)
Beschreibt das Verhältnis zwischen Ergebnissen und den eingesetzten Ressourcen (Kosten). Der Begriff „Produktivität" ließe sich synonym verwenden. Zur Bestimmung der Effizienz /Produktivität wird entweder der Input aller Produktionsfaktoren (Gesamtproduktivität) oder ein spezifischer Faktor (Arbeitsproduktivität oder Kapitalproduktivität) berücksichtigt.

Effizienz – Effektivität – Wirtschaftlichkeit



E-Government
Die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) in der öffentlichen Verwaltung und in der Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern. In Kombination mit Organisationsentwicklungsmaßnahmen und neuen Fertigkeiten trägt sie zur Verbesserung öffentlicher Dienstleistungen und demokratischer Prozesse und zur verstärkten Unterstützung von Politiken bei. E-Government wird als Befähiger bei der Realisierung einer besseren und effizienteren öffentlichen Verwaltung angesehen. Es kann die Entwicklung und Umsetzung von öffentlichen Aufgaben fördern und dem öffentlichen Sektor dabei helfen, mit potentiell im Widerspruch stehenden Forderungen nach mehr und besseren Dienstleistungen, für die weniger Ressourcen zur Verfügung stehen, umzugehen.

Empowerment (Stärkung der Eigenverantwortung)
Bezeichnet einen Prozess, bei dem verschiedenen Akteuren (Einzelnen oder Gruppen) mehr Eigenverantwortlichkeit und Einfluss, sowie Entwicklung von Fähigkeiten / Kompetenzen in Form von Trainings ermöglicht werden. Diese Personengruppen (Bürgerinnen und Bürger oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) werden am Entscheidungsprozess beteiligt, zum Handeln ermutigt oder in ihrer Entscheidungsfähigkeit gestärkt.

Erhebungen
Die Sammlung von Daten über Meinungen, Haltungen oder Wissen von Einzelnen oder Gruppen. Oft wird nur ein Querschnitt der Gesamtbevölkerung zur Teilnahme eingeladen.

Ethik
Im öffentlichen Sektor kann Ethik als die Summe der gemeinsamen Werte und Normen definiert werden, welche Politikerinnen und Politiker und Bedienstete in der Erfüllung ihres Dienstes zu vertreten und einzuhalten haben. 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 moralische Prinzipien dienen, können Normen auch festlegen, was in einer bestimmten Situation rechtskonform und moralisch richtig ist.

Evaluierung
Bewertung, ob Maßnahmen den gewünschten Effekt bzw. die gewünschte Wirkung haben und ob durch andere Maßnahmen ein besseres Ergebnis zu geringeren Kosten hätte erzielt werden können.

Excellence
Herausragend gute Praxis bei der Führung einer Organisation und bei der Erreichung von Ergebnissen. Diese Praxis beruht unter anderem auf dem Konzept von EFQM (Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement). Schlüsselelemente dieses Konzepts sind: Ergebnis- und Kundenorientierung, Führungsqualität, Konstanz der Zielrichtung, Führen mit Zahlen und über Prozesssteuerung, Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, laufende Verbesserungen und Innovationen, nutzbringende Partnerschaften, und soziale Verantwortung von Unternehmen.

Fähigkeiten / Kompetenzen
Fähigkeiten / Kompetenzen umfassen Wissen, Fertigkeiten und persönliche Werthaltungen, die der

Einzelne am Arbeitsplatz praktisch einsetzt. Wenn eine Person eine Aufgabe erfolgreich ausführen kann, so wird sie als kompetent betrachtet.

Frist

Zeitraum, innerhalb dessen Ergebnisse erzielt werden sollen.

- Kurzfristig
  Bedeutet gewöhnlich weniger als 1 Jahr
- Mittelfristig
  Bedeutet gewöhnlich einen Zeitraum von 1-5 Jahren
- Langfristig
  Bedeutet gewöhnlich einen Zeitraum von mehr als 5 Jahren

Follow-up (direkte Fortsetzung / Weiterverfolgung)

Kommt es nach einer Selbstbewertung zu Veränderungsmaßnahmen in einer Organisation, soll mit einem Follow-up bestimmt werden, inwieweit die Ziele erreicht wurden. Auf Basis des Follow-up Ergebnisses können neue Initiativen und eventuell Anpassungsstrategien entwickelt und die Planung an veränderte Bedingungen angepasst werden.

Führung

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

Führungskräfte

Traditionellerweise verbinden wir diese mit Ministerinnen und Ministern, hochrangigen Verwaltungsbeamtinnen und -beamten, Team- und Projektleiterinnen und -leitern. Es ist wichtig, zu erkennen, dass praktisch alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst Führungsverantwortung übernehmen, indem sie am Arbeitsplatz Innovationen schaffen, den Wandel vorantreiben und mit den Kundinnen und Kunden Beziehungen und Partnerschaften gestalten.

Governance (Staatsführung)

Die wichtigsten Elemente einer guten Staatsführung werden durch den festgelegten Rahmen von Zuständigkeiten und Kontrollen vorgegeben. Dieser enthält etwa eine Berichtspflicht über die Zielerreichung, die Verpflichtung zur Transparenz des Handelns und der Entscheidungsfindung für alle, die davon betroffen sind, die Pflicht effizient und effektiv zu handeln, Eingehen auf die Bedürfnisse der Gesellschaft, vorausschauender Umgang mit Problemen und Strömungen, sowie Einhaltung der Gesetze und Regeln.

Impact

Impact wäre die mittelbare Wirkung des Outputs in subjektiver Sicht der Empfänger der Leistungen
z.B. die Wirkung polizeilicher Maßnahmen auf das Sicherheitsgefühl der Bürgerinnen und Bürgern, unabhängig von der objektiven Wahrscheinlichkeit, Opfer einer Straftat zu werden.

Indikatoren

Messgrößen, die etwas aufzeigen, d.h. das Ergebnis einer Handlung darstellen / abbilden.

- **Leistungsindikatoren**
  Eine Vielzahl operativer Messgrößen, die in der öffentlichen Verwaltung angewandt werden mit dem Ziel, Funktionen und Leistungen
- zu überprüfen
- zu verstehen
- vorherzusagen und
- zu verbessern

Es werden mehrere Begriffe zur Messung der Leistungen und Wirkungen von Organisationen angewendet: Kennzahlen, Indikatoren, Parameter. Die Terminologie der Messmethoden ist jedoch weniger wichtig; es sollten jene Begriffe verwendet werden, die verständlich und vertraut sind. Da Leistungsmessung eine komplexe Aufgabe ist, sollten zumindest die Ergebnisse der wichtigsten Leistungen gemessen werden. Wenn wir von Messen reden, meinen wir oft Messen in haargenauen Kategorien (naturwissenschaftlich), aber Messen kann auch eine Beurteilung sein, die auf Expertenwissen beruht (Einschätzung).

- **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 wesentlichsten Wirkungen von Leistungen.

Ein gutes Beispiel im Bereich Kundenzufriedenheit können Messungen von Leistungsergebnissen für Kundinnen und Kunden / Bürgerinnen und Bürger sein Diese Leistungsergebnisse entstehen aus Prozessen, die dazu dienen, die Kundinnen und Kunden / Bürgerinnen und Bürger mit den gewünschten Produkten und Dienstleistungen zu versorgen.

Innovation

Innovation entsteht, wenn gute Ideen in neue Dienst-

leistungen, Prozesse, Instrumente, Systeme und im zwischenmenschlichen Umgang umgesetzt werden. Eine Organisation gilt dann als innovativ, wenn eine bestehende Aufgabe auf eine am Arbeitsplatz bislang nicht bekannte, neue Weise erfüllt wird, oder wenn die Organisation Kundinnen und Kunden eine neue Dienstleistung auf neuem Wege, wie z.B. die Selbstabfrage von Daten über das Internet, anbietet.

Input
Jede Art von Information, Wissen, Material und andere Ressourcen (z.B. Personal, Budget), die in die „Produktion" (Erbringung öffentlicher Aufgaben) einfließen.

Interessenskonflikt (Unvereinbarkeiten)
Ein Interessenskonflikt im öffentlichen Sektor besteht im Falle einer Unvereinbarkeit zwischen einem öffentlichen Amt und dem privaten Interesse von Bediensteten bei der das private Interesse die Ausübung ihres öffentlichen Amtes auf unzulässige Weise beeinträchtigen könnte. Auch wenn keine Beweise für unzulässiges Handeln vorliegen, so kann eine Unvereinbarkeit den Anschein einer solchen erwecken, was wiederum das Vertrauen in die Fähigkeit der Beamtin oder des Beamten zu rechtmäßigem Handeln beeinträchtigen kann.

ISO (International Organisation for Standardisation)
Die Internationale Organisation für Normung (ISO) ist ein globales Netzwerk, das den Bedarf an Normen seitens der Wirtschaft, der Regierungen 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, dem letzten Stand der Technik entsprechende Produkte, Dienstleistungen, Materialien und Systeme, sowie für die Beurteilung der Einhaltung der Normen, für die Praxis der Unternehmensführung und die Organisation.

Konsens
Bei diesem Begriff geht es um das Erreichen eines Einvernehmens, das gewöhnlich nach einer individuellen Selbstbewertung erzielt wird, wenn einzelne Bewerterinnen und Bewerter ihre Bewertungen und Benotungen vergleichen und diskutieren. Dieser Prozess endet meist damit, dass die einzelnen Bewerterinnen und Bewerter sich auf eine gemeinsame Gesamtbenotung und –bewertung einer Organisation oder auf einen Durchschnittswert einigen.

Konsens- oder Selbstbewertungsbericht
Ein Bericht, in dem die Ergebnisse der Selbstbewertung dargestellt werden. Dieser Bericht muss auch eine Beschreibung der Stärken und Schwächen der Organisation enthalten. Weiters sollten in einem solchen Bericht auch Verbesserungsvorschläge für Schlüsselbereiche dargestellt werden.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Die laufende Verbesserung von Geschäftsprozessen in Bezug auf Qualität, Wirtschaftlichkeit, Arbeitszyklen und andere Ziele. Die Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation ist eine essentielle Voraussetzung dafür.

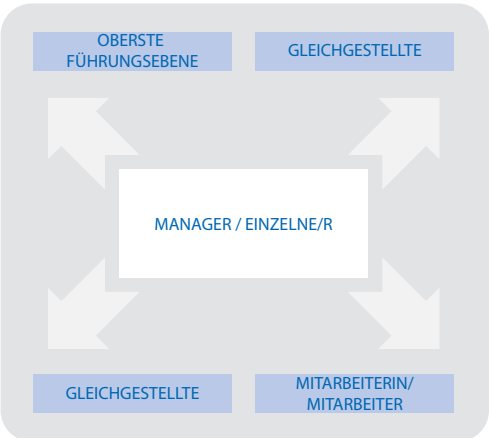
Kostenwirksamkeit
Das Verhältnis zwischen den Wirkungen, die durch die Tätigkeiten der Organisation erzielt werden und den damit verbundenen Kosten (inkl. gesellschaftliche Kosten; Kosten-Nutzen-Verhältnis) (Siehe auch Effektivität).

Kritischer Erfolgsfaktor
Die Vorbedingungen, die erfüllt werden müssen, damit ein beabsichtigtes strategisches Ziel erreicht werden kann. Der kritische Erfolgsfaktor zeigt jene Schlüsselaktivitäten oder –ergebnisse auf, bei welchen eine zufrieden stellende Leistung die Voraussetzung für den Erfolg einer Organisation darstellt.

Leistung
Maß für das, was eine Einzelperson, ein Team, eine Organisation oder ein Prozess bewirken konnte. Die Verwaltung operiert mit einem dualen Leistungsbegriff, der nicht nur das Ergebnis eines Prozesses (Produkt, Output), sondern bereits die Leistungserstellung (Prozess) bzw. das Bereitstellen (Vorhaltung) der Produktionsfaktoren darunter subsumiert.

Leistungsbewertung im Rahmen des Mitarbeitergesprächs
Gewöhnlich umfasst das Managementsystem einer Organisation auch die Bewertung der von jeder Mitarbeiterin / jedem Mitarbeiter am Arbeitsplatz erbrachten Leistungen. Mit diesem Instrument kann auch die Leistung der einzelnen Abteilungen sowie der Gesamtorganisation durch Summierung der Leistungen jedes Einzelnen auf verschiedenen Führungsebenen innerhalb einer Organisation bestimmt werden. Das Mitarbeitergespräch, das die direkten Vorgesetzten mit den einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern führen, stellt die am häufigsten angewandte Bewertungsmethode dar. Es gibt mehrere Möglichkeiten, um die Objektivität der Leistungsbewertung zu erhöhen:

- Die Bewertung von Vorgesetzen, bei der Managerinnen und Manager von dem ihnen unterstellten Personal bewertet werden
- Die 360°- Bewertung, bei der Führungskräfte von verschiedenen Ebenen bewertet werden: von der obersten Führungsebene, den Gleichgestellten, von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Kundinnen und Kunden.



Mitarbeitergespräch
Über die Leistungsbewertung hinaus können bei einem derartigen Gespräch auch andere Aspekte des Arbeitsverhältnisses, wie das Niveau einschlägiger Fachkenntnisse und Fähigkeiten / Kompetenzen eingeschätzt und so der weitere Ausbildungsbedarf ermittelt werden. Beim TQM-Ansatz wird der PDCA-Zyklus, der auf laufende Verbesserungen abzielt, auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiterin / des einzelnen Mitarbeiters angewandt, der Arbeitseinsatz wird für das kommende Jahr geplant (Planungsphase), die Arbeit wird ausgeführt (Durchführungsphase), die erbrachte Leistung wird während des Bewertungsgespräches überprüft (Überprüfungsphase) und nötigenfalls für das kommende Jahr angepasst (Weiterentwicklungsphase): die Ziele, die Mittel und die Kompetenzen werden somit festgelegt.

Lernen
Das Erwerben und Verstehen von Wissen und Informationen, welches zu Verbesserungen und Veränderungen führen kann. Als Beispiel für Lernaktivitäten von Organisationen seien hier einige genannt: Benchmarking/ Benchlearning, interne und externe Bewertungen sowie Revisionen und Best-Practice Studien. Beispiele für individuelles Lernen sind Ausbildung und der Erwerb von Fertigkeiten.

- Lernumfeld
  Ein Umfeld innerhalb einer Gemeinschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in dem Lernen durch den Erwerb von Fertigkeiten, den Austausch von Wissen und Erfahrungen, und durch einen Dialog über nachahmenswerte Praktiken stattfindet.

- Lernende Organisation
  Eine Organisation, in der Menschen unentwegt ihre Fähigkeiten, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, erweitern, die neue, umfassende Denkmuster fördert, in der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Bestreben haben, mehr zu erreichen, und in der alle innerhalb der gesamten Organisation permanent lernen.

Mission
Eine Beschreibung dessen, was die Organisation für die Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfänger und für die Interessensgruppen leisten sollte. Bei Organisationen des öffentlichen Dienstes ergibt sich die Mission aus einer öffentlichen Politik und/ oder aus einem gesetzlichen Auftrag. Das ist die Existenzberechtigung von Organisationen der öffentlichen Verwaltung.
Die (utopischen) „Endziele“, die sich eine Organisation im Rahmen ihrer Mission setzt, sind in ihrem Leitbild (Vision) festgeschrieben.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Das gesamte bei einer Organisation beschäftigte Personal, somit Ganztags-, und Teilzeitkräfte sowie befristet eingestelltes Personal.

Netzwerk
Eine informelle Organisation, durch welche Menschen oder Einrichtungen miteinander verbunden sind und die eine formale Befehlstruktur haben kann, aber nicht muss. Die Mitglieder von Netzwerken teilen oft ihre Wertvorstellungen und haben dieselben Interessen.

Organisation des öffentlichen Dienstes /öffentliche Verwaltung
Eine Organisation des öffentlichen Dienstes ist jede Einrichtung, Dienstleistungsorganisation oder jedes System, das den politischen Richtungsvorgaben und der Aufsicht einer gewählten Regierung (national, regional oder lokal) unterliegt. Eingeschlossen sind Organisationen, die sich mit der Entwicklung von Politik und dem Vollzug von Gesetzen befassen d.h. mit Angelegenheiten, die keine unmittelbaren Dienstleistungen darstellen.

Organisations-Kultur
Die gesamte Palette von Verhaltensweisen, Moralvorstellungen und Werthaltungen, die vermittelt, praktisch angewandt, von Angehörigen einer Organisation verstärkt und von einzelstaatlichen, soziopolitischen und rechtlichen Traditionen und Systemen beeinflusst wird.

Organisations-Struktur
Die Art und Weise, wie eine Organisation aufgebaut ist, d.h. die Aufteilung von Arbeitsgebieten oder Funktionen, formelle Kommunikationskanäle zwischen der Organisationsleitung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Arbeitsteilung und die Verantwortungsbereiche in der gesamten Organisation.

Outcome
Die Wirkung (oder der Effekt), die Outputs auf Interessensgruppen oder die Gesellschaft haben.
Die Wirkung des Outputs; der politisch beabsichtigte Beitrag zum Gemeinwohl, für den die Leistung der Verwaltung nur Mittel ist. Beispiel: Die von Politessen verteilten Strafzettel sind das Produkt der Verwaltung = „Output", erfolgen jedoch mit dem Ziel, die Sicherheit und Leichtigkeit des Verkehrs zu fördern (Outcome). Outcome wäre die mittelbare Wirkung des Outputs in „objektiver", übergeordneter Sicht (zum Unterschied dazu der subjektive Impact).

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

Beispiel Output, Outcome, Impact bei Essen auf Rädern:
So besteht beim Essen auf Rädern in der Altenarbeit der Output in der Lieferung einer gebrauchsfertigen Mahlzeit an die Haustüre. Der Impact bestünde in einer höheren Selbständigkeit der älteren Menschen (subjectiver Outcome), der Outcome (objectiver Outcome) bestünde in der mobilen Versorgung älterer Menschen zu geringeren Kosten (die wichtigste Wirkungskategorie) als bei einer Versorgung in stationärer Betreuung.

Ein Beispiel für Output und Outcome: Strengere Auflagen für den Besitz von Feuerwaffen führen zu einer geringeren Anzahl von Waffenscheinen. Der Zwischen-Output ist die Ausgabe von weniger Waffenpässen. Der End-Output besteht darin, dass weniger Menschen Feuerwaffen besitzen. Diese Outputs haben den Outcome/die Wirkung, dass die Sicherheit verbessert, bzw. das Gefühl der Sicherheit verstärkt wird.

Partnerschaft
Zusammenarbeit mit Dritten auf geschäftlicher oder nichtgeschäftlicher Grundlage zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels, wobei für die Organisation und ihre Kundinnen und Kunden / Interessensgruppen ein Mehrwert entsteht.

PDCA - Zyklus
Der von Deming formulierte Kreislauf ist eine Methode zur Strukturierung von kontinuierlichen Veränderungsprozessen. Die Vorgehensweise erfolgt in vier Teilschritten:
- Plan (Planungsphase)
- Do (Durchführungsphase)
- Check (Überprüfungsphase)
- Act (Handlungs-, Anpassungs- und Korrekturphase)

Dabei wird davon ausgegangen, dass am Beginn von Verbesserungsprogrammen eine sorgfältige Planung stehen muss, gefolgt von effektiverem Handeln. Danach ist eine Überprüfung und eventuell eine Anpassung vorzunehmen. In diesem permanenten Zyklus muss sodann wieder die erste Phase eingeleitet werden.

Personalmanagement
Management, Entwicklung und Nutzung des Potentials der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in fachlicher und in persönlicher Sicht, um die Politik der Organisation umzusetzen, den Geschäftsplan zu erfüllen sowie den effektiven Ablauf aller Prozesse zu unterstützen. Hiefür braucht es auch Motivation der Bediensteten, wofür die Leitung einen großen Beitrag leisten kann.

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

Ressourcen.
- Managementprozesse steuern die Organisation und ihre Unterstützungsprozesse.
- Schlüsselprozesse sind jene Prozesse unter den davor genannten 3 Kategorien, welche von größter Bedeutung für die Organisation sind.

Prozessdiagramm
Eine graphische Darstellung der Handlungsabfolge innerhalb eines Prozesses.

Prozesslandkarte
Eine graphische Darstellung der Bezüge zwischen den Prozessen untereinander.

Prozessverantwortlicher
Die Person, die für die Gestaltung, die Verbesserung und die Durchführung von Prozessen sowie ihre Integration innerhalb der Organisation verantwortlich ist. Diese Verantwortung beinhaltet folgende Elemente:
- Verständnis des Prozesses: Wie wird er praktisch durchgeführt?
- Zielausrichtung des Prozesses: Wie fügt er sich in das umfassendere Leitbild? Wer sind die internen und externen Interessensgruppen? Werden ihre Erwartungen erfüllt? In welchem Verhältnis steht der Prozess zu anderen Prozessen?
- Weitergabe von Informationen über den Prozess an interne und externe Interessensgruppen
- Überwachung und Beurteilung des Prozesses: Inwieweit ist er effizient und effektiv?
- Benchmarking des Prozesses: Wie sind die Leistungen anderer Organisationen und was kann von ihnen gelernt werden?
- Zukunftsbild des Prozesses: Was ist die langfristige Vision für den Prozess und was muss getan werden, um dieses Leitbild zu realisieren?
- Vergleiche mit ähnlichen Prozessen: Was genau kann verbessert werden? Was sind die Schwächen und wie können sie beseitigt werden?

Mit Hilfe dieser Schritte kann der Prozessverantwortliche den Prozess kontinuierlich verbessern.

Politiken
Eine zielgerichtete Vorgangsweise, die von politisch Verantwortlichen, Beamtinnen und Beamten in der Behandlung eines Problems oder einer Angelegenheit, die im öffentlichen Interesse liegt, gewählt wurde. Dies beinhaltet staatliches Handeln oder Nicht-Handeln, Entscheidungen oder Nichtentscheidungen und setzt das Vorhandensein von Wahlmöglichkeiten unter mehreren, in Konkurrenz stehenden Alternativen voraus.

Qualität
Im öffentlichen Sektor geht es bei Fragen der Qualität um die Maximierung des Wertes von Produkten und Dienstleistungen für die Leistungsempfängerinnen und -empfänger und alle Interessensgruppen innerhalb eines politischen und finanziellen Rahmens. Beim Total Quality Management (TQM) liegt der Schwerpunkt auf Verfahrensweisen und Prozessen, die als Instrumente zur Qualitätssteigerung angesehen werden.
- Qualitätskontrolle
  Dabei handelt es sich um die Überprüfung der Fähigkeit einer Organisation die professionelle Qualität ihrer Leistungen sicherzustellen.
  Systematisch bedeutet, dass die Ergebnisse sich aus einem geplanten, wohl überlegten Bemühen herleiten. Manche Organisationen wählen Qualitätskontrollsysteme, die auf Qualitäts- oder Prozesshandbüchern beruhen. Gewöhnlich beinhalten Qualitätskontrollsysteme eine Auswahl von Richtlinien für die praktische Anwendung der Qualitätskontrolle und Anleitungen, wie die Qualität gemessen und verbessert werden kann.
- Qualitätsmanagement
  Eine Methode, die sicherstellt, dass alle Aktivitäten, die zur Gestaltung, Entwicklung und Umsetzung eines Produktes oder einer Dienstleistung notwendig sind, im Hinblick auf das System und seine Leistung effektiv und effizient gesetzt werden.
- Qualitätsmanagementsystem
  Ein System, das die Maßnahmen und Vorgangsweisen beinhaltet, die notwendig sind, um einen Prozess zu verbessern, zu entwickeln und zu integrieren, und das so schließlich zu besseren Leistungen führt.

Ressourcen
Dazu gehören das Wissen, die Arbeitskraft, das Kapital, die Immobilien, oder die Technologie, die eine Organisation einsetzt, um ihre Aufgaben zu erfüllen.

SMART-Ziele
Die Ziele legen fest, was eine Organisation erreichen möchte. Es empfiehlt sich, Ziele nach der SMART-Methode zu setzen:
- Specific (spezifisch) – genaue Vorstellungen davon, was erreicht werden soll.
- Measurable (messbar) - mit quantifizierten Zielen
- Achievable (erreichbar)
- Realistic (realistisch) – Sind die erforderlichen Ressourcen verfügbar?
- Timed (mit zeitlicher Vorgabe) – innerhalb einer machbaren Frist

Stakeholders
Stakeholders sind all jene, die ein Interesse, ob finanzieller oder sonstiger Art, an der Organisation und ihrer Geschäftstätigkeit haben. Dies sind beispielsweise politische Entscheidungsträger, die Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Zulieferer aber auch die Gesellschaft usw.

Strategie
Ein langfristiger Plan mit nach Priorität gereihten Maßnahmen, die darauf abzielen, ein wesentliches oder übergeordnetes Ziel zu erreichen oder eine Mission zu erfüllen, wobei auch auf externe Einflüsse sowie auf Risken Bezug genommen wird. Strategien dienen auch zur Umsetzung der in Leitbildern / Visionen enthaltenen Grundsätze und Ziele.

SWOT Analyse (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats)
Analyse der Stärken und Schwächen sowie der Chancen (potentielle Vorteile) und Risiken (potentielle Gefahren) einer Organisation.

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

TQM (Total Quality Management)
Diese Managementphilosophie, in deren Mittelpunkt der Kundinnen und Kunden stehen, ist darauf ausgerichtet, Geschäftsabläufe mit Hilfe von Analyse-Instrumenten und Teamarbeit (Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) ständig zu verbessern. Es gibt verschiedene TQM-Modelle, z.B. EFQM, CAF, Malcom Baldrige (USA) und ISO 9000, die wohl zu den am häufigsten angewandten zählen.

Transparenz
Transparenz bedeutet soviel wie Offenheit, Kommunikation und Verantwortlichkeit. Der Begriff beruht auf einer metaphorischen Erweiterung des in der Physik verwendeten Terminus: durch ein „transparentes“ Objekt kann man hindurchblicken. Transparente Vorgangsweisen beinhalten offene Sitzungen, die Offenlegung der finanziellen Gebarung, Gesetze über Informationsfreiheit, Budgetberichte, Revisionen, etc.

Verantwortlichkeit
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 Berichtspflicht trifft, haben die an sie gerichteten Fragen zu beantworten und über die Ihnen anvertrauten Ressourcen sowie Aktivitäten, die in Ihrem Einflussbereich liegen, ihren Vorgesetzen gegenüber Rechenschaft abzulegen. Indem diese die Berichte einfordern und allfällige Konsequenzen ziehen, nehmen die Vorgesetzten ihren Teil der Verantwortung wahr. Somit haben beide Seiten ihre Pflichten zu erfüllen.

Verhaltenskodex (Code of Conduct)
Regeln und Empfehlungen hinsichtlich des Verhaltens von Einzelnen, einer Berufsgruppe, eines Teams oder von Organisationen. Verhaltenskodizes können auch für bestimmte Tätigkeiten gelten, wie die Durchführung von Audits /Revisionen oder Leistungsvergleichen (Benchmarking) und beziehen sich oft auf ethische Normen.

Vielfalt
Vielfalt umschreibt Unterschiede in Bezug auf Werthaltungen, Kultur, Philosophie, religiöse Überzeugungen, Wissen, Fertigkeiten, Erfahrungen und Lebensstil verschiedener Gruppen oder Einzelner innerhalb einer Gruppe. Diese Unterscheide können sich auch aus der Geschlechtszugehörigkeit, der Nationalität oder dem ethnischen Ursprung, einer Behinderung oder dem Alter ergeben.
In der öffentlichen Verwaltung bedeutet eine von Vielfalt geprägte Organisation eine Organisation, die die Gesellschaft widerspiegelt, an die sie Dienstleistungen erbringt.

Vision
Eine Vision ist ein erfüllbarer Traum oder ein Streben, das die Richtung für die Zukunft bestimmt. Sie beschreibt, was eine Organisation tun möchte, wie etwas in Zukunft sein soll, und wonach sie strebt (Beschreibung der langfristigen Unternehmensentwicklung). Der Kontext dieses Traums und dieses Strebens wird von der Mission einer Organisation bestimmt.

Vorbild
Personen oder Organisationen, die aufgrund ihres Verhaltens oder ihrer Rolle in der Gesellschaft eine Vorbildwirkung auf andere haben, die sie nachahmen oder von ihnen lernen.

Vorgangsweise
Eine genaue, klar definierte Beschreibung dessen, wie Aktivitäten abzulaufen haben.

Wahrnehmungsindikator
Maß für die subjektiven Eindrücke und Meinungen von Einzelpersonen oder Gruppen; z.B. wie die Kundin / der Kunde die Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung wahrnimmt.

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

Wichtigste Leistungsergebnisse
Die Ergebnisse, die eine Organisation im Hinblick auf ihre Strategie und die auf die Bedürfnisse und Forderungen der verschiedenen Interessensgruppen abgestimmten Planungen (externe Ergebnisse) erzielt, ebenso wie Ergebnisse, die die Organisation in Bezug auf ihr Management und Verbesserungen (interne Ergebnisse) erreicht.

Wirtschaftlichkeit
Wirtschaftlichkeit drückt die Relation zwischen eingesetzten Mitteln und erzieltem Ergebnis aus. Es gibt zwei Ausprägungen, das Minimal- und das Maximalprinzip. Das Minimalprinzip bedeutet ein gegebenes Ziel mit möglichst geringen Mitteleinsatz zu erreichen (= Sparsamkeit). Das Maximalprinzip verlangt, dass Menge und Qualität an Ressourcen so genützt werden, dass eine maximale Zielerreichung erfolgt.

Wissensmanagement
Das Wissensmanagement besteht in der klaren und systematischen Verwaltung von lebenswichtigem Wissen und dem damit verbundenen Prozess der Schaffung, Organisation, Verbreitung und Nutzung desselben.
Es ist wichtig, zu erkennen, dass das Wissen sowohl das „stillschweigende Wissen“ (d.h. das im Geist der Menschen vorhandene Wissen), als auch das öffentlich zugängliche Wissen (das kodifiziert und in Form von Informationen in Datenbanken gespeichert, in Dokumenten enthalten ist, usw.) umfasst. Ein gutes Wissensmanagementprogramm umfasst den Prozess der Wissensentwicklung und des Wissenstransfers für beide Arten von Wissen. In den meisten Organisationen bezieht sich das allerwichtigste Wissen auf Wissen über die Kundinnen und Kunden, über Prozesse, auf Kundenbedürfnisse zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen, Wissen über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gespeicherte Daten über die Organisation, das Lernen aus vergangenen Erfahrungen oder aus Erfahrungen, die in einem anderen Bereich innerhalb der Organisation gemacht wurden, Wissen über Beziehungen, Vermögenswerte, sowie über das Bemessen und Verwalten von geistigem Kapital. Im Wissensmanagement wird eine große Vielfalt von Praktiken und Prozessen angewandt. Zu den häufiger verwendeten gehören: Auffinden Teilen und Lernen von einander (Praxisgemeinschaften), Organisieren und Managen.

Ziele
Beschreibung dessen, was erreicht werden soll (erwünschte Ergebnisse oder Wirkungen, Sparsamkeit im Mitteleinsatz, Neuerungen im Verfahren, Kundenzustimmung), nicht welche Tätigkeiten zu erbringen oder Maßnahmen zu ergreifen sind. Ziele werden im Leitbild, in der Aufgabenstellung, in Strategien, in Leistungsvereinbarungen und anderen Plänen festgelegt.

- Strategische Ziele
  Die Gesamtziele, die mittel- und langfristig erreicht werden, geben die Richtung an, in die die Organisation gehen will. Ebenso werden die Endergebnisse oder die Wirkungen (Effekte), die die Organisation anstreben will, beschrieben.
- Operative Ziele
  Die konkrete Formulierung eines Ziels auf der Ebene einer Organisationseinheit. Ein operatives Ziel kann unmittelbar in eine Reihe von Maßnahmen übertragen werden.

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

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

Koordination:
Abteilung für Verwaltungsreform
Bundeskanzleramt III/7
Hohenstaufengasse 3
A-1010 Wien
Tel: + 43-1-53115-7152
www.bundeskanzleramt.at/verwaltungsreform

Beratung und Schulung:
KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung
Guglgasse 13
A-1110 Wien
Tel: + 43-1-892 34 92
www.kdz.or.at/caf