



## Common Assessment Framework 2020

### Qualitätsmanagement im öffentlichen Sektor Basisversion Schweiz

## Vorwort des Europäischen CAF-Netzwerkes

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

Die wichtige Rolle und der zentrale Mehrwert von EUPAN liegen in der Etablierung und Weiterentwicklung eines zukunftsorientierten und innovativen Netzwerkes sowie im Wissensaustausch zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Verwaltungsreform auf nationaler und europäischer Ebene. Der Common Assessment Framework (CAF) ist ein zentrales Ergebnis dieser Netzwerkarbeit und bietet einen konkreten Lösungsansatz, wie die Qualität öffentlicher Verwaltungen in Europa bewertet und verbessert werden kann. Das Modell kommt auch ausserhalb Europas zur Anwendung, sodass dieses Instrument auch über die europäischen Grenzen hinaus wirkt. Im Jahr 2019 konnten ca. 4'100 registrierte CAF-Anwender innerhalb und ausserhalb Europas gemeldet werden.

Der neue CAF2020 ist die fünfte Aktualisierung des Common Assessment Frameworks und baut auf den Grundpfeilern des im Jahr 2000 gestarteten CAF-Modells auf. CAF ist das erste europäische Qualitätsmanagement-Instrument, das speziell auf den öffentlichen Sektor zugeschnitten ist und von diesem erarbeitet wurde. CAF ist ein allgemeines, einfaches, leicht zugängliches und handhabbares Modell für alle Organisationen im öffentlichen Sektor in ganz Europa. Es deckt alle Aspekte organisatorischer Spitzenleistung ab und strebt nach kontinuierlicher Verbesserung. Das CAF-Modell wurde jetzt überarbeitet und nachjustiert, um besser auf die aktuellen Entwicklungen in der öffentlichen Verwaltung und der Gesellschaft einzugehen. **Die inhaltlichen Anpassungen der neuen CAF2020-Version fokussieren dabei auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen öffentlicher Verwaltungen in wichtigen Handlungsfeldern wie Digitalisierung, Innovation, Agilität, Nachhaltigkeit und Diversität.**

Die neue Version ist das Ergebnis einer intensiven Zusammenarbeit zwischen den nationalen CAF-Ansprechpartnern in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Eine Kernarbeitsgruppe wickelte die Hauptaufgabe zur Überprüfung des CAF ab. Unser besonderer Dank gilt an dieser Stelle Österreich, Belgien, Finnland, Italien, Polen und Portugal und der Unterstützung durch das European CAF Resource Centre und das Europäische Institut für öffentliche Verwaltung (EIPA). Der Prozess wurde durch die Präsidentschaften Estlands, Bulgariens und Rumäniens besonders stark unterstützt. Letztlich muss sich die Qualität öffentlicher Verwaltungen und ihrer Dienstleistungen an den Auswirkungen auf die Lebensqualität der Menschen messen lassen. Das CAF-Modell soll als Leitfaden für öffentliche Verwaltungen dienen, damit diese die bestmöglichen Ergebnisse erreichen können. Das CAF-Modell lebt von einer aktiven Gemeinschaft. Während das Netzwerk der nationalen CAF-Ansprechpartner daran arbeitet, dieses praxisorientierte und in öffentlichen Verwaltungen einsetzbare Modell inhaltlich und methodisch zu stärken, entstehen im weiteren Netzwerk der CAF-Anwender die konkreten Erfahrungen in der Anwendung des Modells, die wiederum in die Weiterentwicklung des CAF einfließen. Der wichtige Erfahrungs- und Wissensaustausch erfolgt im Rahmen von europäischen Events für CAF-Anwender und zu anderen Anlässen. Tausende Organisationen haben das Modell bereits umgesetzt und gezeigt, dass es funktioniert. Hunderte Menschen arbeiten und diskutieren regelmässig gemeinsam auf nationalen und europäischen Events zur Weiterentwicklung des CAF. Mit der aktuellen Version von CAF2020 laden wir alle herzlich ein, Teil dieser CAF-Community zu werden!

EUPAN 5 Sekretariat, 1 November 2019

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

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Europäischen CAF-Netzwerkes	2
I Einleitung	4
II Was soll bewertet werden? Der gemeinsame Bewertungsraster	11
Themenfeld 1: Führung	13
Themenfeld 2: Strategie und Planung	18
Themenfeld 3: Personal	23
Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen	27
Themenfeld 5: Prozesse	34
Themenfeld 6: Kunden-/ Bürgerbezogene Ergebnisse	39
Themenfeld 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	43
Themenfeld 8: Ergebnisse sozialer Verantwortung	47
Themenfeld 9: Wichtigste Leistungsergebnisse	50
III Wie soll bewertet werden? Das Bewertungssystem	53
IV Leitfaden für die Verbesserung von Organisationen	56
V Externes Feedback zum CAF	68
VI CAF-Glossar	70

# I Einleitung

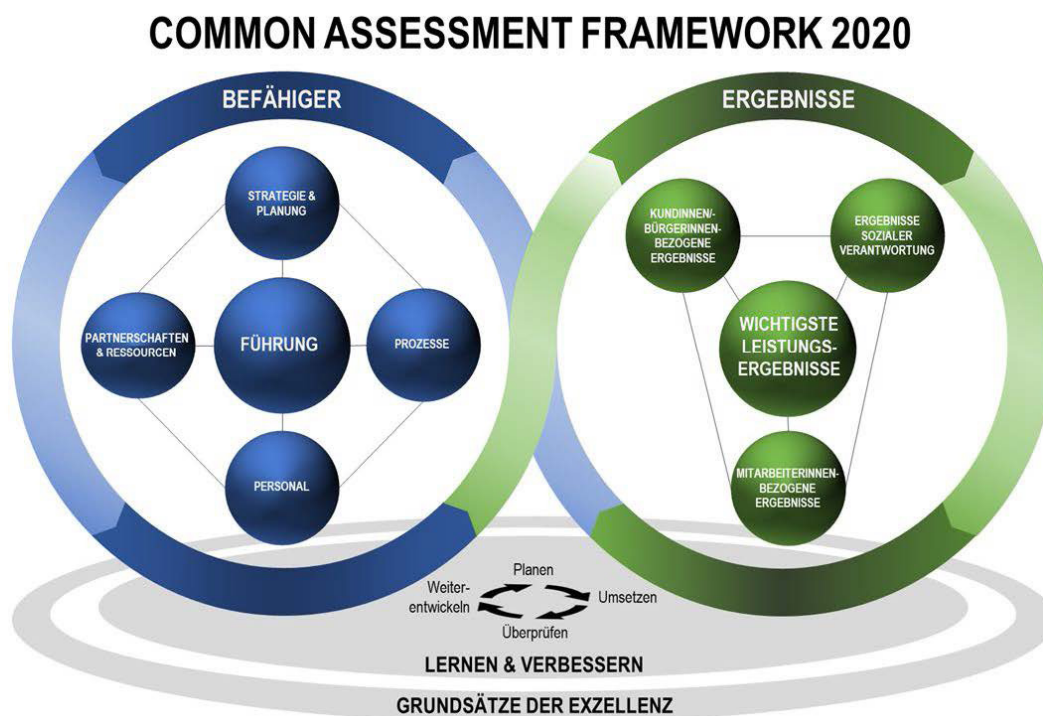
## Der Inhalt des CAF-Modells

### Begriffsbestimmung

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

CAF ist auch ein Instrument des Total Quality Managements, das ursprünglich aus dem Exzellenz-Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (European Foundation for Quality Management, EFQM®) heraus entwickelt wurde. Es ist ein ganzheitlicher Ansatz für die laufende Organisationsentwicklung und das Qualitätsmanagement und dient Führungskräften als „Kompass“ zur Bewertung der eigenen Organisation. Mit CAF können Ursache-Wirkung-Beziehungen zwischen organisatorischen Faktoren und Leistungsergebnissen dargestellt und passende Verbesserungsmaßnahmen gefunden werden.

CAF geht von der Annahme aus, dass Organisationen hervorragende Ergebnisse für Bürger, Mitarbeitende und für die Gesellschaft erzielen, wenn die Führung die notwendigen Rahmenbedingungen dafür schafft, dass geeignete Strategien und Pläne entwickelt, das Personal entsprechend



eingesetzt, Partnerschaften genutzt, Ressourcen effizient verwendet und optimale Prozesse sichergestellt werden. CAF betrachtet die Organisation gleichzeitig aus verschiedenen Blickwinkeln, d.h. bei der Analyse der Organisationsleistung wird ein ganzheitlicher Ansatz angewandt.

Die neun Themenfelder von CAF benennen bereits die wesentlichen Aspekte, die bei einer Organi-

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

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

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

## Ziele und Nutzen

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

CAF unterstützt öffentliche Verwaltungen

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

Zudem erkennen zahlreiche Anwender folgende Vorzüge im CAF:

- Zugeschnitten auf den öffentlichen Sektor: Ein europäisches Qualitätsmanagementmodell, das von öffentlichen Verwaltungen für öffentliche Verwaltungen entwickelt wurde.
- Gemeinsame Sprache: Mitarbeitende und Führungskräfte können organisationsinterne Themen gemeinsam und konstruktiv erörtern. So wird der interne Dialog gefördert, die Lösungsfindung angeregt, sowie ein organisationsübergreifendes **Benchlearning** für öffentliche

Verwaltungen ermöglicht.

- Einbindung der Mitarbeitenden: Der Prozess der Selbstbewertung bildet die Grundlage für eine systematische Einbindung der Mitarbeitenden bei der Verbesserung der Organisation.
- Evidenzbasierte Verbesserung: CAF regt Organisationen des öffentlichen Sektors an, Informationen und Daten effektiv zu erheben und zu nutzen.
- Keine externen Kosten: CAF wird kostenfrei zur Verfügung gestellt und vom European CAF Resource Centre und dem Netzwerk nationaler CAF-Ansprechpartner gefördert.
- Externes Feedback ist verfügbar: Im Jahr 2009 wurde vom CAF-Netzwerk ein gemeinsames Verfahren festgelegt, in dem Empfehlungen externer CAF-Feedback-Experten für die Weiterentwicklung der Organisation und ihrer Anerkennung als effektive CAF-Anwender zusammengefasst wurden. Dies dient als Grundlage für den Erwerb des CAF-Gütesiegels „Effective CAF-User“.

Darüber hinaus werden im europäischen CAF2020-Modell Erfahrungen und Ergebnisse aus folgenden Prozessen integriert:

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

### Die acht Grundsätze der Exzellenz

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

**Kern von CAF ist die Selbstbewertung der Organisation als Ausgangspunkt für einen umfassenden Verbesserungsprozess.** Obwohl sich CAF vorrangig auf die Bewertung der Leistungsergebnisse konzentriert, um eine Verbesserung zu ermöglichen, ist das eigentliche Ziel gute Governance-Strukturen aufzubauen und weiterzuentwickeln. Ausgangspunkt von „Good Governance“ ist das Schaffen eines gemeinsamen Wertegerüsts, das im Rahmen einer Bewertung berücksichtigt werden muss. Begriffsbestimmungen und Terminologie dieser Werte variieren in unterschiedlichen Verwaltungen, auch wenn die Hauptthemen die gleichen sind (z.B. Integrität, Transparenz, Innovation, Nachhaltigkeit, Diversität uvm.). Der gemeinsame europäische Kontext ist dabei als Bezugspunkt für CAF-Anwender entsprechend zu berücksichtigen.

**Grundsatz 1****Ergebnisorientierung**

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

**Grundsatz 2****Ausrichtung auf die Kunden**

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

**Grundsatz 3****Führung und Zielkonsequenz**

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

**Grundsatz 4****Management mittels Prozessen und Fakten**

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

**Grundsatz 5****Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung**

Die Mitarbeitenden aller Ebenen bilden das Kernstück einer jeden Organisation. Durch ihre vollständige Einbeziehung können ihre Fähigkeiten zum Vorteil der Organisation genutzt werden. Der Beitrag der Mitarbeitenden sollte durch ihre Entwicklung und Einbeziehung sowie durch die Schaffung eines Arbeitsumfelds gemeinsamer Werte und einer Kultur von Vertrauen, Offenheit, Befähigung und Anerkennung gesteigert werden.

**Grundsatz 6****Kontinuierliches Lernen, Innovation, Verbesserung**

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

**Grundsatz 7** **Entwicklung von Partnerschaften**

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

**Grundsatz 8** **Soziale Verantwortung**

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

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

**Was ist neu in CAF2020?**

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

Anwendern vorheriger CAF-Versionen wird es vermutlich leicht fallen, sich in der neuen Version zurechtzufinden, da es sich lediglich um eine sanfte Weiterentwicklung handelt. CAF2020 verstärkt den Fokus auf Innovation und Digitalisierung sowie Agilität, Nachhaltigkeit und Vielfalt mit besonderem Blick auf die Verbindung zwischen Organisations- und Strategieebene, um die Umsetzung der Reformen zu unterstützen.

Die angeführten Beispiele wurden umfangreich geändert, sie wurden vollständig überprüft, ihre Beschreibung gekürzt und ihre Anzahl verringert. Das Glossar wurde entsprechend aktualisiert.

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



## Wie ist das CAF-Modell umzusetzen?

### Prozess zur Selbstbewertung und Verbesserung

Die Umsetzung von CAF folgt entlang von **drei Phasen**:

#### Phase 1: Die CAF-Reise beginnt

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

#### Phase 2: Der Selbstbewertungsprozess

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

#### Phase 3: CAF-Aktionsplan

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

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

## Das CAF-Gütesiegel „Effective CAF-User“

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

6 bis 12 Monate nach der Fertigstellung des Selbstbewertungsberichtes, kann die Organisation dieses Verfahren nutzen, um das europäische Gütesiegel als „effektiver CAF-Anwender“ zu erhalten. Im Falle einer positiven Beurteilung durch externe CAF-Feedbackexperten bestätigt das Gütesiegel, dass CAF effektiv umgesetzt wurde und die Organisation damit begonnen hat, die Exzellenzgrundsätze in der Organisation durch entsprechende Massnahmen zu verankern.

Die Ausstellung des CAF-Gütesiegels „Effective CAF-User“ liegt in der Zuständigkeit der Mitgliedsstaaten, die das Verfahren umsetzen. In der Schweiz kann der Antrag für das CAF-Gütesiegel beim Verein CAF-CH eingebracht werden.

## Wer unterstützt bei der Anwendung von CAF2020?

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

In den Mitgliedstaaten entwickeln die nationalen Ansprechpartner geeignete Initiativen, mit denen die Nutzung des Modells in ihren Ländern angeregt und unterstützt werden soll. Die Aktivitäten reichen von der Schaffung nationaler CAF-Ressourcenzentren bis zu eigenen Websites, von nationalen oder regionalen Projekten oder Programmen bis hin zu nationalen Preisen oder Qualitätskonferenzen auf Grundlage des CAF-Modells. Häufig werden CAF-Projekte gemeinsam und im Kontext mit der Verwendung von EU-Fördermitteln erarbeitet, die zwei oder mehr Bewerber- oder Mitgliedsländer (vor allem Twinning- und TAIEX-Massnahmen) sowie Länder anderer Kontinente betreffen.

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

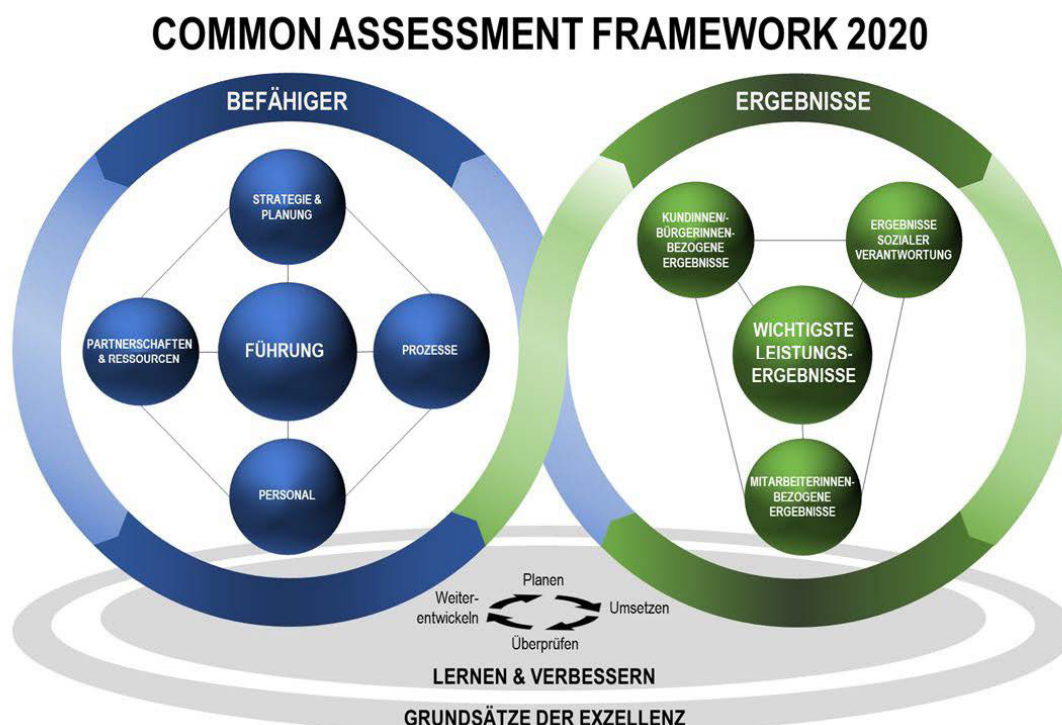
Auf Anfrage von Mitgliedstaaten unterstützt es ausserdem die Organisation von CAF-Events, die alle zwei Jahre auf europäischer Ebene abgehalten werden und gibt die gemeinsamen europäischen Schulungspläne für externe CAF-Feedback-Experten aus.

In den folgenden Kapiteln finden Sie unter anderem:

- ◆ den CAF2020-Selbstbewertungsrahmen (Kapitel II)
- ◆ das Bewertungssystem (Kapitel III)
- ◆ den Selbstbewertungsprozess (Kapitel IV)
- ◆ das externe Feedback-Verfahren (Kapitel V)
- ◆ ein CAF-Glossar (Kapitel VI)

## II Was soll bewertet werden? Der gemeinsame Bewertungsraster (Common Assessment Framework)

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



CAF definiert fünf **Befähiger**, welche öffentlichen Verwaltungen einen Handlungsrahmen vorgeben, um Spitzenleistungen zu erzielen:

- ◆ Allen voran steht die **Führung (1)**, welche der Organisation die strategische Richtung vorgibt und die entsprechenden organisatorischen Grundlagen schafft.
- ◆ Eine gute Führung setzt dabei Instrumente der **Strategie und Planung (2)** sowie des **Personalmanagements (3)** ein, kooperiert mit **Partnern** und bewirtschaftet **Ressourcen (4)** wie Budget, Wissen und IT nachhaltig.
- ◆ Auf diesen Grundlagen definiert und dokumentiert die Organisation die internen **Prozesse (5)** und entwickelt diese permanent weiter.

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

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

An dieser Stelle seien einige Beispiele für diese Verbindung aufgeführt:

- ◆ Ergebnisse für Kunden/ Bürger, z. B. Wie zufrieden sind die Bürger mit der Arbeit der Organi-

sation (Ministerium, Gemeinde, Schule etc.)? Wie steht es um die telefonische Erreichbarkeit? Welche Öffnungszeiten sind für Bürgerzentren vorgesehen?

- ◆ Ergebnisse beim Personal, z. B. Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit in der Organisation? Wie steht es um die Leistung der Mitarbeitenden? An welchen Schulungen nehmen sie teil?
- ◆ Ergebnisse im Bereich soziale Verantwortung, z. B. Wie gross ist der Anteil von recyceltem Papier? Wie viele Initiativen zu Transparenz/ Open Data werden unterstützt?
- ◆ Leistungskennzahlen, z. B. Welche Ergebnisse und Auswirkungen hat die Arbeit der Organisation erzielt oder bewirkt (ÖPNV, Polizei, Umweltschutz, Sozialdienste, Qualität von Gesetzen usw.)?

### Befähigerkriterien

Die Themenfelder 1-5 befassen sich mit den **Management- und Steuerungspraktiken einer Organisation**, den so genannten Befähigern. Diese bestimmen die Tätigkeiten einer Organisation und die Art und Weise, wie sie ihre Aufgaben erfüllt, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Die Bewertung wird auf der Grundlage der **Bewertungsskala für Befähiger** durchgeführt (siehe Kapitel „Wie soll bewertet werden?: Das Bewertungssystem“).

## Themenfeld 1: Führung

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

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

### Kriterium 1.1

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

### Kriterium 1.2

Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern.

### Kriterium 1.3

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

### Kriterium 1.4

Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessensgruppen pflegen.



## Kriterium 1.1

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

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

Organisationen des öffentlichen Sektors müssen sich aktiv für Werte wie Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Bürgernähe, Vielfalt, Gleichstellung der Geschlechter, faire Arbeitsbedingungen, Korruptionsprävention, soziale Verantwortung und Gleichbehandlung einsetzen, da gerade diese Werte auch als Vorbild für die gesamte Gesellschaft dienen. Eine gute Führung schafft Bedingungen, in denen diese Werte gelebt werden können. Führung soll die Agilität einer Organisation gewährleisten und sich der Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung bewusst sein.

- |   |   |
|---|---|
| <b>1.1.1 Mission und Vision entwickeln</b>          | Eine klare Richtung durch Entwickeln von Mission und Vision der Organisation unter Einbeziehung der relevanten Interessengruppen (Stakeholder) und der Beschäftigten vorgeben.  |
| <b>1.1.2 Werterahmen schaffen</b>                   | Zentrale Prinzipien des öffentlichen Sektors, wie Integrität, Transparenz, Innovation, soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit, Inklusion, Vielfalt und Genderaspekte in die Strategien und Aktivitäten der Organisation aufnehmen.   |
| <b>1.1.3 Strategieberücksichtigung</b>              | Mission, Vision und Werte mit den kommunalen, kantonalen und nationalen, sowie falls notwendig internationalen und supranationalen Strategien abstimmen und Digitalisierung, Verwaltungsreformen und zentrale Leitlinien/ Vorgaben (z. B. Sustainable Development Goals (SDGs), Digitale Verwaltung Schweiz, e-government Schweiz, Energiestrategie 2050...) berücksichtigen.   |
| <b>1.1.4 Umfassende Kommunikation sicherstellen</b> | Umfassende Kommunikation und Dialog über Mission und gesetzlichen Auftrag, Vision, Werte, strategische und operative Ziele mit allen Beschäftigten der Organisation und anderen Interessengruppen sicherstellen.  |
| <b>1.1.5 Agilität der Organisation sichern</b>      | Die Agilität der Organisation durch regelmässiges Überprüfen von Mission, Vision, Werten, Strategien und Anpassen an externe Veränderungen sichern (z. B. Digitalisierung, Klimawandel, Reformen Stufe Bund, Kanton oder Gemeinde, demographische Entwicklungen, Auswirkung von smarten Technologien und sozialen Medien, Datenschutz, politischer und wirtschaftlicher Wandel, soziale Spannungen, differenzierte Anforderungen und Ansichten von Kunden). |
| <b>1.1.6 Digitale Transformation managen</b>        | Die Organisation auf die Herausforderungen und Veränderungen durch die digitale Transformation vorbereiten (z.B. Digitale Verwaltung Schweiz, Schulung, Vorgaben EDÖB...).  |

## Kriterium 1.2

### Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern

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

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

- |  |  |
|--|--|
| <b>1.2.1 Organisationsstrukturen festlegen</b>               | Angemessene Strukturen, Prozesse, Funktionen, Zuständigkeiten und Kompetenzen schaffen, um die Agilität der Organisation zu gewährleisten.   |
| <b>1.2.2 Veränderungsnotwendigkeit identifizieren</b>        | Die Verbesserungen des Managementsystems und der Leistungen der Organisation in Übereinstimmung mit den unterschiedlichen Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen gestalten.  |
| <b>1.2.3 Ein MIS entwickeln</b>                              | Ein Management-Informationssystem mit Beiträgen unter anderem aus dem internen Kontrollsystem und dem Risikomanagementsystem entwickeln.   |
| <b>1.2.4 Ziele und Indikatoren definieren</b>                | Ziele und geeignete Indikatoren festlegen und ein ausgewogenes Set an Ergebnissen und Wirkungen definieren, um die Leistungen und Auswirkungen der Organisation zu evaluieren und zu managen und den unterschiedlichen Bedürfnissen von Kunden und Bürgern zu entsprechen. |
| <b>1.2.5 Interne und externe Kommunikation sicherstellen</b> | Gute interne und externe Kommunikation in der gesamten Organisation sicherstellen und neue Kommunikationsmittel wie Social Media nutzen.   |
| <b>1.2.6 Managementsystem entwickeln</b>                     | Ein Managementsystem entwickeln, das Korruption und unethischem Verhalten vorbeugt und die Beschäftigten mit Compliance-Richtlinien unterstützt.   |

### Kriterium 1.3

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

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

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

- |   |   |
|---|---|
| <b>1.3.1 Durch innovationsgesteuerte Führungskultur inspirieren</b> | Durch eine innovationsgesteuerte Führungskultur auf Basis von gegenseitigem Vertrauen und Offenheit inspirieren.  |
| <b>1.3.2 Mit gutem Beispiel vorangehen</b>                          | „Mit gutem Beispiel vorangehen“ als Führungsprinzip ausbauen und im persönlichen Handeln den etablierten Werten folgen (z.B. Integrität, Sinnstiftung, Respekt, Einbindung, Innovation, Befähigung, Klarheit, Verantwortung, Agilität).   |
| <b>1.3.3 Kultur des Vertrauens fördern</b>                          | Eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und Respekts zwischen Führungskräften und Beschäftigten fördern, Diskriminierungen aller Art proaktiv entgegenwirken, Chancengleichheit fördern und die individuellen Bedürfnisse und persönlichen Umstände der Beschäftigten berücksichtigen. |
| <b>1.3.4 Mitarbeitende einbinden</b>                                | Mitarbeitende regelmässig in die Kernthemen der Organisation einbinden und über diese informieren.  |
| <b>1.3.5 Durch zeitnahes Feedback befähigen</b>                     | Mitarbeitende durch zeitnahes Feedback befähigen und unterstützen, um ihre Arbeit zu verbessern.  |
| <b>1.3.6 Lernkultur fördern</b>                                     | Eine Lernkultur fördern und Mitarbeitende anregen, ihre Kompetenzen zu entwickeln und an neue Anforderungen anzupassen (durch Vorbereitung auf unerwartete Ereignisse und schnelles Lernen).  |



## Kriterium 1.4

### Angemessene Beziehungen zur kommunalen, kantonalen oder Bundes-Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen.

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

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

- |   |  |
|---|--|
| <b>1.4.1 Stakeholderanalysen durchführen</b>            | Die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen – inklusive politischer Ebene – analysieren und beobachten.  |
| <b>1.4.2 Politische Ebene unterstützen</b>              | Die politische Ebene bei der Erarbeitung relevanter politischer Vorgaben unterstützen.   |
| <b>1.4.3 Tätigkeiten ausrichten</b>                     | Die Tätigkeiten der Organisation auf die relevanten politischen Vorgaben und Entscheidungen ausrichten.  |
| <b>1.4.4 Beziehungen zu politischen Stellen pflegen</b> | Proaktive Beziehungen zu politischen Stellen der Exekutive und Legislative pflegen.  |
| <b>1.4.5 Partnerschaften steuern</b>                    | Partnerschaften mit wichtigen Interessengruppen steuern (z. B. mit Bürgern, Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs), Interessenvertreter und Berufsverbänden bzw. Wirtschaftsverbänden und anderen Behörden). |
| <b>1.4.6 Positive Wahrnehmung fördern</b>               | Die positive Wahrnehmung und das Ansehen der Organisation in der Öffentlichkeit fördern und ein Marketingkonzept entwickeln, das auf die Anforderungen der Interessengruppen ausgerichtet ist.               |

## Themenfeld 2: Strategie und Planung

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

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

**Für eine erfolgreiche Umsetzung muss die Strategie in Pläne, Programme, operative Zielvorgaben und messbare Ziele übertragen werden.** Überprüfung, Steuerung und gegebenenfalls Anpassung sollten Bestandteile der Planung sein. Zur Verbesserung der Organisation sollte zudem der Modernisierung und Innovation Aufmerksamkeit geschenkt werden. Eine kritische Überprüfung der Umsetzung von Strategie und Planung sollte dazu führen, dass sie bei Bedarf aktualisiert und angepasst werden kann.

### Kriterium 2.1

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

### Kriterium 2.2

Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln.

### Kriterium 2.3

Strategie und Planung kommunizieren, umsetzen und überprüfen.

### Kriterium 2.4

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



## Kriterium 2.1

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

Der **PDCA-Zyklus** (Plan, Do, Check, Act) ist für die Entwicklung und Umsetzung von Strategie und Planung in einer öffentlichen Organisation von besonderer Bedeutung. Zunächst werden zuverlässige Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse aller Interessengruppen, über die Ergebnisse und Wirkungen der Organisation unter Berücksichtigung externer Entwicklungen, einschliesslich Reformen/ Vorgaben des öffentlichen Sektors auf/ von unterschiedlichen Ebenen (kommunaler, kantonaler oder nationaler) und/ oder falls von Bedeutung internationaler Ebene, zusammengetragen. Anhand einer gründlichen Risikoanalyse und -managements sollen Ziele festgelegt und die Voraussetzungen ermittelt werden, damit diese strategischen Ziele erfüllt werden können. Dies ist entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung und ein effektives Monitoring der Massnahmen. Diese Informationen sind für den Prozess der strategischen und operativen Planung unverzichtbar. Ausserdem sind sie die Grundlage für die Steuerung geplanter Leistungssteigerungen. Entsprechend dem PDCA-Zyklus sollten gemeinsam mit den Interessengruppen regelmässig deren sich ändernde Bedürfnisse und ihre Zufriedenheit überprüft werden. Die Qualität dieser Informationen sowie die systematische Analyse des Feedbacks der Interessengruppen sind Voraussetzungen für das Erreichen der gewünschten Ergebnisse.

- |  |   |
|--|---|
| <b>2.1.1 Externes Umfeld beobachten</b>                | Das externe Umfeld – wie rechtliche, politische, demografische Veränderungen und Digitalisierung sowie globale Faktoren wie Klimawandel – beobachten und analysieren, um Informationen für Strategie und Pläne zu bekommen. |
| <b>2.1.2 Bedürfnisse der Interessengruppen abholen</b> | Alle relevanten Interessengruppen identifizieren und Informationen über ihre aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse, Erwartungen und ihre Zufriedenheit analysieren.   |
| <b>2.1.3 Umfeldanalyse durchführen</b>                 | Reformen/ Vorgaben des öffentlichen Sektors Stufe Bund/ Kanton/ Gemeinde aber auch international analysieren, um effektive Strategien festzulegen und zu überprüfen.  |
| <b>2.1.4 Leistung und Fähigkeiten analysieren</b>      | Leistung und Fähigkeiten der Organisation mit Blick auf interne Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren/ Risiken analysieren.  |

## Kriterium 2.2

### Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln

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

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

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

- |   |  |
|---|--|
| <b>2.2.1 Strategische und operative Ziele festlegen</b>         | Die Strategie, in Übereinstimmung mit der eigenen Vision sowie mit kantonalen, nationalen und internationalen Strategien, durch Festlegung lang- und kurzfristiger Prioritäten und Ziele entwickeln. |
| <b>2.2.2 Bedürfnisse der Interessensgruppen berücksichtigen</b> | Die Interessengruppen und deren unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnisse in die Entwicklung von Strategie und Planung einbeziehen.  |
| <b>2.2.3 Nachhaltige Planung erstellen</b>                      | Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung, Vielfalt und Genderspekte in Strategie und Planung der Organisation integrieren.  |
| <b>2.2.4 Aktualität der Pläne sicherstellen</b>                 | Pläne mit Prioritäten, Zielen, Ergebnissen und Wirkungen festlegen, welche auf der Mission und aktuellen Themen der Verwaltungsreformen basieren.  |
| <b>2.2.5 Ausgewogene Ressourcenallokation sicherstellen</b>     | Adäquate Ressourcen für die effektive Umsetzung der Pläne zur Verfügung stellen.   |

## Kriterium 2.3

### Strategie und Planung kommunizieren, umsetzen und überprüfen

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

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

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

- |  |   |
|--|---|
| <b>2.3.1 Strategie in konkrete Planung übertragen</b>            | Die Strategien der Organisation in Ziele, Aufgaben und Pläne für Organisationseinheiten und Personen übertragen.  |
| <b>2.3.2 Messung der Zielerreichung der Organisationseinheit</b> | Pläne und Programme entwickeln, welche Ziele und erwartete Ergebnisse mit Indikatoren für jede Organisationseinheit umfassen.   |
| <b>2.3.3 Vorgehen in der Organisationseinheit kommunizieren</b>  | Die Strategien, Leistungspläne und beabsichtigte/ erzielte Ergebnisse der Organisation intern und an alle relevanten Interessengruppen kommunizieren.   |
| <b>2.3.4 Effizienz und Wirksamkeit sicherstellen</b>             | Die Leistung der Organisation regelmässig auf allen Ebenen (Bereiche, Funktionen, Organisationsstruktur) überprüfen und evaluieren, um die Effizienz, Wirksamkeit und Umsetzung der Strategien sicherzustellen. |

## Kriterium 2.4

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

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

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

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

<b>2.4.1 Triebkräfte für Innovation identifizieren und nutzen</b>	Sowohl Innovationsbedarf als auch Triebkräfte für Innovation identifizieren und dabei Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation berücksichtigen.
<b>2.4.2 Innovationsergebnisse kommunizieren</b>	Die Innovationspolitik und -ergebnisse der Organisation allen relevanten Interessengruppen kommunizieren.
<b>2.4.3 Innovationskultur fördern</b>	Eine auf Innovation ausgerichtete Organisationskultur fördern und Raum für organisationsübergreifende Entwicklungen schaffen.
<b>2.4.4 Veränderungen steuern</b>	Veränderungen effektiv steuern und Mitarbeitende und Interessengruppen frühzeitig informieren und einbinden.
<b>2.4.5 Systeme zur Entwicklung kreativer Ideen einrichten</b>	Systeme zur Entwicklung kreativer Ideen einrichten und Innovationsansätze vonseiten der Mitarbeitenden und Interessengruppen auf allen Ebenen fördern und deren Erkundung und Prüfung unterstützen.

## Themenfeld 3: Personal

Die Mitarbeitenden stellen das wichtigste Kapital einer Organisation dar. Mit gutem Personalmanagement und guter Personalführung kann die Organisation ihre strategischen Ziele erreichen und von den Stärken ihrer Mitarbeitenden profitieren. Erfolgreiches Personalmanagement und erfolgreiche Personalführung fördern das Engagement, die Motivation, die Entwicklung und die Bindung der Mitarbeitenden. Die Organisation sollte die Kompetenzen und das volle Potenzial ihrer Mitarbeitenden sowohl an jedem Arbeitsplatz als auch in allen Abteilungen steuern, fördern und zur Entfaltung bringen.

Von grösster Bedeutung sind die Verbesserung der Führungsqualität, strategische Personalplanung und die individuelle Förderung, da die Mitarbeitenden häufig die grösste Investition der Organisation sind.

Gegenseitige Achtung, Fairness, der offene Dialog, die Stärkung von Eigenverantwortung und ein sicheres, gesundes Umfeld sind die Voraussetzungen dafür, dass sich die Mitarbeitenden für das Erreichen von Spitzenleistungen der Organisation einsetzen.

Es ist wichtig zu verstehen, dass eine Organisation ihre Kunden nur zufriedenstellen kann, wenn auch ihre Mitarbeitenden zufrieden sind.

### Kriterium 3.1

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

### Kriterium 3.2

Die Fähigkeiten der Mitarbeitenden entwickeln und steuern.

### Kriterium 3.3

Mitarbeitende beteiligen, ihre Eigenverantwortung stärken und Wohlbefinden unterstützen.



### Kriterium 3.1

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

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

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

- |  |   |
|--|---|
| <b>3.1.1 Personalbedarf analysieren</b>  | Den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf analysieren und dabei die Strategie der Organisation berücksichtigen.  |
| <b>3.1.2 Personalpolitik entwickeln und umsetzen</b>   | Eine transparente Personalpolitik entwickeln und umsetzen, welche auf objektiven Kriterien für die Personalauswahl und -entwicklung, Beförderung, Entlohnung, Delegation, Verantwortungsbereiche, Belohnung und Übertragung von Leitungsfunktionen basiert und den Leitlinien für Personalmanagement der Organisation entspricht.         |
| <b>3.1.3 Fairness, politische Neutralität, Leistungsorientierung und Chancengleichheit gewährleisten</b> | Die Prinzipien Fairness, politische Neutralität, Leistungsorientierung, Chancengleichheit, Vielfalt, soziale Verantwortung, Gleichgewicht zwischen Beruf- und Privatleben in der Personalpolitik umsetzen sowie Förderbedarf hinsichtlich der Berufskarriere von Frauen evaluieren und entsprechende Massnahmen und Programme erarbeiten. |
| <b>3.1.4 Fähigkeiten und Wissen sicherstellen</b>  | Fähigkeiten und Wissen sicherstellen, um Mission, Vision und Werte der Organisation zu erreichen und dabei besonderen Fokus auf soziale Fähigkeiten, flexible Denkweisen sowie digitale und innovative Fertigkeiten legen.  |
| <b>3.1.5 Leistungskultur fördern</b>   | Eine Leistungskultur durch Festlegung von Leistungszielen unterstützen, die von allen Mitarbeitenden getragen werden, in Mitarbeitergesprächen mit den Mitarbeitenden vereinbart und von der Organisation systematisch überprüft werden.  |



## Kriterium 3.2

### Die Fähigkeiten der Mitarbeitenden entwickeln und steuern

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

Wenn die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden auf die strategischen Ziele abgestimmt ist, wird deren Leistung gefördert und eine dynamische Arbeitskultur unterstützt, in welcher der Einsatz innovativer Schulungsmethoden gefördert wird (z. B. E-Learning, Multimedia-Ansätze, Design-Thinking-Ansätze).

In einem hart umkämpften Arbeitsmarkt ist dies ausserdem wichtig, um junge Talente anzuziehen, damit die Ziele der Organisation besser erreicht werden können.

<b>3.2.1 Personalentwicklung auf Anforderungen ausrichten</b>	Strategie und Plan zur Personalentwicklung auf Grundlage aktueller und zukünftiger Anforderungen an Kompetenzen, Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeitenden umsetzen.
<b>3.2.2 Talente binden und fördern</b>	Für jene Talente, die für die Erreichung von Mission, Vision und Zielen erforderlich sind, attraktiv sein und diese Talente weiterentwickeln.
<b>3.2.3 Innovative Methoden einsetzen</b>	Neue und innovative Methoden einsetzen und dadurch Kompetenzentwicklung ermöglichen (z. B. Design-Thinking, Teamwork, Labore, Experimente)
<b>3.2.4 Individuelle Personalentwicklung stützen</b>	Individuelle Pläne zur Kompetenzentwicklung einschliesslich persönlicher Fähigkeiten (z. B. Innovationsfreude) entwickeln und im regulären Mitarbeitergespräch durch gegenseitiges Feedback und Austausch der Erwartungen abstimmen.
<b>3.2.5 Führungskräfte weiterentwickeln</b>	Spezielle Programme und Schulungen für die Entwicklung von Führungskräften schaffen, einschliesslich der Anwendung von Public Management Instrumenten.
<b>3.2.6 Neue Mitarbeitende schulen und einführen</b>	Neue Mitarbeitende anleiten und mit Hilfe von Mentoring, Coaching und individueller Beratung unterstützen.
<b>3.2.7 Moderne Schulungsmethoden fördern</b>	Moderne Schulungsmethoden entwickeln und fördern (z. B. Multimedia-Ansatz, on-the-job Training, E-Learning, Nutzung sozialer Medien).
<b>3.2.8 Schulungs- und Personalentwicklungsprogramme bewerten</b>	Die Wirkungen von Schulungs- und Personalentwicklungsprogrammen in Bezug auf die Erreichung der Organisationsziele und die Verbreitung der Schulungsinhalte innerhalb der Belegschaft bewerten.

### Kriterium 3.3

#### Mitarbeitende beteiligen, ihre Eigenverantwortung stärken und Wohlbefinden unterstützen

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

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

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

- |  |   |
|--|---|
| <b>3.3.1 Kultur der offenen Kommunikation, des Dialogs fördern</b>     | Eine Kultur von offener Kommunikation und Dialog fördern und Teamarbeit anregen.  |
| <b>3.3.2 Interessensvertretungen einbeziehen</b>                       | Die Mitarbeitenden und ihre Interessenvertretungen (z.B. Gewerkschaften) in die Entwicklung von Plänen, Strategien und Zielen sowie in die Gestaltung von Prozessen und das Identifizieren und Umsetzen von Innovationen und Verbesserungsmassnahmen einbeziehen.                         |
| <b>3.3.3 Ideenmanagementsysteme einsetzen</b>                          | Systeme zum Entgegennehmen von Ideen und Vorschlägen der Mitarbeitenden schaffen.   |
| <b>3.3.4 Personalbefragungen durchführen und Resultate analysieren</b> | Regelmässig Mitarbeiterbefragungen durchführen und die Ergebnisse, Analysen und Verbesserungsmassnahmen intern diskutieren und berücksichtigen.   |
| <b>3.3.5 Gute Arbeitsbedingungen sicherstellen</b>                     | Gute Arbeitsbedingungen in der Organisation sicherstellen (Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen einhalten, betriebliche Gesundheitsförderung ausbauen).   |
| <b>3.3.6 Vereinbarung von Beruf und Privatleben ermöglichen</b>        | Bedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben der Mitarbeitenden schaffen (Work-Life-Balance z.B. durch flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Teilzeitbeschäftigungen, Vater- oder Mutterschaftsurlaub, Elternkarenz).  |
| <b>3.3.7 Benachteiligte Personen berücksichtigen</b>                   | Bedürfnisse von sozial benachteiligten Personen und Personen mit Behinderung speziell berücksichtigen.  |
| <b>3.3.8 Nichtmonetäre Belohnung bereitstellen</b>                     | Geeignete Modelle und Methoden zur nichtmonetären Belohnung von Mitarbeitenden bereitstellen (z.B. existierende Ansprüche und Systeme weiterentwickeln sowie soziale, kulturelle und sportliche Aktivitäten zur Stärkung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten fördern). |

## Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen

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

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

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

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

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

### Kriterium 4.1

Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern

### Kriterium 4.2

Mit Bürgern und zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammenarbeiten

### Kriterium 4.3

Finanzen steuern

### Kriterium 4.4

Information und Wissen managen

### Kriterium 4.5

Technologieeinsatz steuern

### Kriterium 4.6

Gebäude managen



## Kriterium 4.1

### Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern

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

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

- |   |  |
|---|--|
| <b>4.1.1 Schlüsselpartnerschaften identifizieren</b>                                | Schlüsselpartner aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor sowie aus der Zivilgesellschaft identifizieren (z.B. Lieferanten, Netzwerkmitglieder, alternative Leistungserbringer) um nachhaltige Beziehungen auf Basis von Vertrauen, Dialog und Offenheit aufzubauen. |
| <b>4.1.2 Angemessene Vereinbarungen entwickeln und steuern</b>                      | Partnerschaftsvereinbarungen abschliessen und steuern und dabei die verschiedenen Potenziale der Partner berücksichtigen, um beiderseitig Vorteile zu erzielen und einander mit Fachwissen, Ressourcen und Wissen zu unterstützen.                                       |
| <b>4.1.3 Aufgabenspezifische Partnerschaften und gemeinsame Projekte initiieren</b> | Die Rollen und Verantwortungen aller Partner einschliesslich Kontrolle, Evaluierung und Bewertung festlegen. Die Ergebnisse und Wirkungen der Partnerschaften regelmässig überprüfen.  |
| <b>4.1.4 Regelmässig die Ergebnisse der Partnerschaften bewerten</b>                | Die Prinzipien und Werte der Organisation auch bei Beschaffungen sicherstellen und Anbieter mit sozialer Verantwortung auswählen.  |

## Kriterium 4.2

### Mit Bürger und zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammenarbeiten

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

Als Mitentscheider, teilen Bürger die Entscheidungen, die sie betreffen. Als Mitgestalter haben sie Einfluss auf die Erbringung der Dienstleistung als Reaktion auf ihre speziellen Bedürfnisse. Als Mitproduzent sind sie in den Produktions- oder Leistungszyklus von Dienstleistungen eingebunden. Als Mitbewerter beurteilen sie die Qualität von Dienstleistungen und öffentlichen Programmen.

#### 4.2.1 Proaktive Informationspolitik sicherstellen

Transparenz durch eine proaktive Informationspolitik und die Bereitstellung von Open Data sicherstellen.

#### 4.2.2 Aktive Beteiligung und Zusammenarbeit

Aktiv zur Beteiligung von und Zusammenarbeit mit Bürgern ermutigen:  
Mitgestaltung und Mitentscheidung etwa durch Beratungsgruppen, Meinungsumfragen und Qualitätszirkel (co-design and co-decision)  
Übernahme von Aufgaben bei der Serviceerbringung (co-creation bzw. co-production)  
Einladung zu Rückmeldungen zu bestimmten Sachverhalten (co-evaluation, z. B. digitales Feedback bei neuen Services).

#### 4.2.3 Standpunkt/ Meinung der Bürger einholen

Aktiv Ideen, Vorschläge und Beschwerden von Bürgern/ Kunden einholen (z. B. Feedback, Beratungsgruppen, Fragebögen, Beschwerdestellen, Meinungsumfragen).

## Kriterium 4.3

### Finanzen steuern

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

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

- |  |   |
|--|---|
| <b>4.3.1 Solide und krisenfeste Finanzen sicherstellen</b>     | Solide und krisenfeste Finanzen sicherstellen durch langfristige Budgetplanung, Risikoanalyse von Finanzentscheidungen und ein ausgeglichenes Budget. |
| <b>4.3.2 Budget ergebnis- und wirkungsorientiert gestalten</b> | Das Budget ergebnis- und wirkungsorientiert gestalten (Integration von Leistungen und Wirkungen in Budgetunterlagen).                                 |
| <b>4.3.3 Kostenrechnung, Controlling... einsetzen</b>          | Kostenrechnung, Controlling und Evaluierungssysteme effektiv einsetzen (z.B. Spending Reviews, Wirkungsmessung).                                      |
| <b>4.3.4 Auswirkungen des Budgets überprüfen</b>               | Auswirkung des Budgets auf Gender- und Diversitätsaspekte überprüfen.   |
| <b>4.3.5 Finanzielle Verantwortung delegieren</b>              | Finanzielle Verantwortung dezentralisieren und delegieren sowie durch ein zentrales Controlling sicherstellen.  |
| <b>4.3.6 Haushalts- und Finanztransparenz gewährleisten</b>    | Haushalts- und Finanztransparenz gewährleisten und Budgets verständlich veröffentlichen.  |

## Kriterium 4.4

### Information und Wissen managen

Die grösste Stärke einer Organisation liegt in ihrem Wissen, ihrem Know-how und ihren Fähigkeiten. Ein wesentliches Ziel jeder Organisation ist es, Menschen zur richtigen Zeit die richtigen Informationen zukommen zu lassen und sie zu befähigen, dieses Wissen zu nutzen. Dies beinhaltet eine offene und kommunikationsfreundliche Lernkultur in der Organisation, in der das Teilen und Sichern von Wissen entscheidende Werte sind.

Erfolgreiche öffentliche Organisationen geben den erforderlichen strategischen Rahmen für die Nutzung und Weiterentwicklung von Wissen in der Organisation vor und nutzen die Vorteile der Digitalisierung, um Wissen zu sammeln und es allen Mitarbeitenden und Interessengruppen zur Verfügung zu stellen.

- |  |   |
|--|---|
| <b>4.4.1 Systeme für Wissensmanagement entwickeln</b>            | Eine lernende Organisation schaffen, welche Systeme und Prozesse zur Steuerung, Speicherung und Bewertung von Informationen und Wissen zur Verfügung stellt, um die Resilienz und Flexibilität der Organisation zu gewährleisten. |
| <b>4.4.2 Chancen der digitalen Transformation nutzen</b>         | Chancen der digitalen Transformation nutzen, um das Wissen der Organisation zu steigern und digitale Fähigkeiten auszubauen.  |
| <b>4.4.3 Lern und Kooperationsnetzwerkaufbauen</b>               | Lern- und Kooperationsnetzwerke (communities of practice) aufbauen, um relevante externe Informationen zu gewinnen und kreative Impulse zu bekommen.  |
| <b>4.4.4 Informationen und Wissen überprüfen</b>                 | Informationen und Wissen der Organisation regelmässig überprüfen und deren Relevanz, Richtigkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit gewährleisten.   |
| <b>4.4.5 Intern Informationskanäle aufbauen</b>                  | Interne Informationskanäle aufbauen, um allen Mitarbeitenden Zugang zu Informationen und Wissen zu gewährleisten.   |
| <b>4.4.6 Wissenstransfer fördern</b>                             | Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitenden der Organisation fördern.   |
| <b>4.4.7 Zugang für externe Interessensgruppen sicherstellen</b> | Zugang und Austausch von relevanten Informationen und offenen Daten (Open Data) benutzerfreundlich und zielgruppenspezifisch für alle externen Interessengruppen sicherstellen.   |
| <b>4.4.8 Wissenserhalt gewährleisten</b>                         | Erfolgskritisches Wissen (explizit und implizit) von ausscheidenden Mitarbeitenden für die Organisation sichern.  |

## Kriterium 4.5

### Technologieeinsatz steuern

Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) sowie weitere technische Massnahmen müssen so gesteuert werden, dass sie das Erreichen der strategischen und operativen Ziele der Organisation bestmöglich unterstützen.

Hierfür ist eine klare Vision in Verbindung mit einer durchdachten Strategie erforderlich, wie und für welche Prozesse und Dienstleistungen IKT eingesetzt werden soll. Um die beste Leistung für Kunden, Bürgern und Mitarbeitenden zu erreichen, sollten ihre Bedürfnisse, Fähigkeiten, Erwartungen und Empfehlungen in die Strategie der Organisation integriert werden.

Zudem muss ein Gleichgewicht zwischen der Bereitstellung von Open Data und dem Datenschutz gewährleistet sein.

- |  |  |
|--|--|
| <b>4.5.1 Technologie-Management mit strat. &amp; operat. Zielen abstimmen</b>          | Das Technologie-Management in Übereinstimmung mit den strategischen und operativen Zielen gestalten sowie die Kosten-Nutzen-Relation und Auswirkungen systematisch überwachen.                                     |
| <b>4.5.2 Neue Technologien erkennen und nutzen</b>                                     | Neue Technologien erkennen und nutzen (Big Data, Automatisierung, Robotik, KI, Data Analytics etc.), die für die Organisation von Bedeutung sind, und wenn möglich Open Data und Open-Source-Anwendungen umsetzen. |
| <b>4.5.3 Technologie vielseitig nutzen</b>   | Technologie nutzen, um Kreativität, Innovation, Zusammenarbeit (z. B. durch Clouddienste, Collaboration Tools) und Beteiligung zu fördern.   |
| <b>4.5.4 IKT zur Verbesserung der Dienstleistungen nutzen</b>                          | IKT zur Verbesserung interner und externer Dienstleistungen nutzen und Onlinedienste intelligent bereitstellen, um die Bedürfnisse und Erwartungen von Interessengruppen zu erfüllen.                              |
| <b>4.5.5 Datenschutz gewährleisten</b>   | Massnahmen für einen effektiven Datenschutz und die Cybersicherheit im Sinne der Datenschutzgrundverordnung ergreifen.   |
| <b>4.5.6 Soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene IKT Wirkungen berücksichtigen</b> | Die sozialen, wirtschaftlichen und umweltbezogenen Wirkungen von IKT berücksichtigen, z. B. die Entsorgung von Farbkartuschen, die eingeschränkte Erreichbarkeit von Menschen ohne Computer oder Internetzugang.   |



## Kriterium 4.6

### Gebäudemanagement

Öffentliche Organisationen müssen regelmässig Status und Zustand ihrer verfügbaren Infrastruktur beurteilen. Die verfügbare Infrastruktur muss effizient und wirtschaftlich gesteuert werden, damit sie den Bedürfnissen der Kunden gerecht wird und gute Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden bietet. Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen sind wichtige Voraussetzungen für die Leistungsfähigkeit einer Organisation. Gleichermassen bedeutend ist der Aspekt der Nachhaltigkeit, die eine langfristige Nutzungsstrategie für Gebäude, Räume und Ausstattung entsprechend einbezieht.

- |  |   |
|--|---|
| <b>4.6.1 Effizientes und nachhaltiges Gebäudemanagement</b>        | Eine effektive, effiziente und nachhaltige Bereitstellung und Instandhaltung sämtlicher Einrichtungen (Gebäude, Büros, Gebäudetechnik, Stromversorgung, Ausstattung, Beförderungsmittel und Materialien) gewährleisten. |
| <b>4.6.2 Kundenbedürfnisse berücksichtigen (Zugänglichkeit...)</b> | Sichere und effektive Arbeitsbedingungen gewährleisten und bei der Nutzung der Einrichtungen die Bedürfnisse der Kunden beachten und z. B. barrierefreie Zugänge anbieten.  |
| <b>4.6.3 Lebenszyklus anwenden</b>                                 | Lebenszyklus-Ansatz (life-cycle-policy) in einem integrierten Facility Management (Gebäude, technische Ausstattung etc.) anwenden, inklusive Wiederverwendung, Recycling und Entsorgung.                                |
| <b>4.6.4 Einen öffentlichen Mehrwert schaffen</b>                  | Einen Öffentlichen Mehrwert von öffentlichen Einrichtungen der Organisation sicherstellen (z. B. für die lokale Gemeinschaft nutzbar machen).   |

## Themenfeld 5: Prozesse

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

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

Mit CAF werden nur die Schlüsselprozesse dieser drei Arten von Prozessen bewertet, d.h. jene Prozesse, die für die Organisation von grösster Bedeutung sind. Themenfeld 5 konzentriert sich auf die Kernprozesse der Organisation, während sich die Themenfelder 1 und 2 auf die Managementprozesse und die Themenfelder 3 und 4 auf die Unterstützungsprozesse beziehen. Die Management- und Unterstützungsprozesse horizontaler Organisationseinheiten, wie z.B. Abteilungen für Strategie, Personal und Finanzen, gehören natürlich zu deren Kernprozessen. Eine effektive und effiziente Organisation identifiziert ihre Kernprozesse, mit denen sie Ergebnisse und Wirkungen erzielt. Die Erwartungen der Bürger/ Kund sowie die anderer Interessengruppen sind dabei in Einklang mit der Mission und Strategie zu berücksichtigen.

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

### Kriterium 5.1

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

### Kriterium 5.2

Produkte und Dienstleistungen für Kunden, Bürger, Interessengruppen und die Gesellschaft erbringen.

### Kriterium 5.3

Prozesse innerhalb der Organisation und mit anderen relevanten Organisationen koordinieren.



## Kriterium 5.1

### Prozesse entwickeln und steuern, um den Nutzen für Bürger und Kunden zu steigern.

In diesem Kriterium wird untersucht, wie die Prozesse die strategischen und operativen Ziele der Organisation unterstützen, wie sie identifiziert, gestaltet und gesteuert werden und wie Innovationen daran vorgenommen werden. Wie Führungskräfte und Beschäftigte der Organisation sowie die verschiedenen externen Interessengruppen in den Prozess der Gestaltung, Steuerung und Innovation einbezogen werden, hat grossen Einfluss auf die Qualität der Prozesse und bedarf einer eingehenden Analyse. Die Gestaltung von kundenorientierten Prozessen verlangt eine agile Organisation, eine systematische Analyse der Bedürfnisse von Kunden/ Bürgern und die regelmässige Bewertung von Effizienz und Wirksamkeit der Prozesse, z.B. durch Lean-Management.

<b>5.1.1 Schlanke Prozesse und agile Organisationsstruktur</b>	Auf die Bedürfnisse und Sichtweisen der Kunden ausgerichtete schlanke Prozesse implementieren, um eine agile Organisationsstruktur zu gewährleisten. Prozesse regelmässig identifizieren und dokumentieren.
<b>5.1.2 Prozesse mit Stakeholdern abstimmen</b>	Prozesse regelmässig mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeitenden und relevanter Interessengruppen abgleichen.
<b>5.1.3 Steuerung der Prozesse umsetzen</b>	Ein System zur Steuerung der Prozesse umsetzen, mit dem die Chancen der Digitalisierung, offener Standards und Daten genutzt werden.
<b>5.1.4 Prozesse strategisch ausrichten</b>	Prozesse auf die Unterstützung der strategischen Ziele ausrichten und notwendige Ressourcen zur Verfügung stellen, um die Zielvorgaben zu erreichen.
<b>5.1.5 Prozessverantwortliche bestimmen</b>	Prozessverantwortliche (Personen, die sämtliche Prozessschritte steuern) bestimmen und ihnen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zuweisen.
<b>5.1.6 Prozesse und Risiken analysieren</b>	Prozesse und ihre Risiken sowie wesentliche Erfolgsfaktoren unter Berücksichtigung des sich ändernden Umfelds laufend analysieren und bewerten.
<b>5.1.7 Prozesse vereinfachen</b>	Prozesse laufend vereinfachen und bei Bedarf Änderungen der gesetzlichen Bestimmungen vorschlagen.
<b>5.1.8 Prozessinnovation und -optimierung fördern</b>	Prozessinnovationen und -optimierung fördern, welche nationale und internationale good practices aufgreifen und Interessengruppen einbinden.
<b>5.1.9 Prozess auf Einhaltung des Datenschutzes prüfen</b>	Prozesse auf Einhaltung des Schutzes personenbezogener Daten (Datenschutzgrundverordnung, DSGVO) überprüfen und optimieren.

## Kriterium 5.2

### Prozesse entwickeln und steuern, um den Nutzen für Bürger und Kunden zu steigern.

In diesem Kriterium wird untersucht, wie die Prozesse die strategischen und operativen Ziele der Organisation unterstützen, wie sie identifiziert, gestaltet und gesteuert werden und wie Innovationen daran vorgenommen werden. Wie Führungskräfte und Beschäftigte der Organisation sowie die verschiedenen externen Interessengruppen in den Prozess der Gestaltung, Steuerung und Innovation einbezogen werden, hat grossen Einfluss auf die Qualität der Prozesse und bedarf einer eingehenden Analyse. Die Gestaltung von kundenorientierten Prozessen verlangt eine agile Organisation, eine systematische Analyse der Bedürfnisse von Kunden/ Bürgern und die regelmässige Bewertung von Effizienz und Wirksamkeit der Prozesse, z.B. durch Lean-Management.

- |   |   |
|---|---|
| <b>5.2.1 Produkte und Dienstleistungen gestalten</b>                                    | Die Produkte und Dienstleistungen der Organisation definieren, gestalten und aktiv den kompletten Lebenszyklus steuern, einschliesslich Recycling und Wiederverwendung.   |
| <b>5.2.2 Innovative, effiziente Lösungen (Bsp. Once only) ausarbeiten</b>               | Innovative Methoden zur Erarbeitung kunden- und nachfrageorientierter öffentlicher Leistungen anwenden und dabei das Once-Only-Prinzip soweit wie möglich umsetzen.   |
| <b>5.2.3 Diversitäts- und Gendermanagement zur Bedürfnisidentifikation anwenden</b>     | Diversitäts- und Gendermanagement anwenden, um Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppen zu identifizieren und zu steuern.  |
| <b>5.2.4 Bürger/ Kunden in die Leistungserbringung einbeziehen</b>                      | Bürger/ Kunden und andere Interessengruppen in die Gestaltung und Erbringung von Produkten und Dienstleistungen und die Erarbeitung von Qualitätsstandards einbinden.   |
| <b>5.2.5 Bürger/ Kunden auf Produkte und Dienstleistungen aufmerksam machen</b>         | Produkte und Dienstleistungen der Organisation bewerben und passende Informationen zur Unterstützung der Bürger und Kunden anbieten.  |
| <b>5.2.6 Den Zugang zu Produkten und Dienstleistungen der Organisation unterstützen</b> | Den Zugang zu Produkten und Dienstleistungen der Organisation unterstützen (z.B. durch den Zugang zu Dienstleistungen über das Internet, flexible Öffnungszeiten, verschiedene Formate für Dokumente, z.B. in Druckform und elektronisch, verschiedene Sprachversionen, Poster, Broschüren, Blindenschrift und Vorleseprogramme). |
| <b>5.2.7 Kundenfeedback aktiv einholen</b>  | Befragungen von Kunden, Beschwerdemanagement und andere Formen der Rückmeldungen (Feedback) nutzen, um Potenziale zur Optimierung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen zu ermitteln.   |

### Kriterium 5.3

#### Prozesse innerhalb der Organisation und mit anderen relevanten Organisationen koordinieren.

Anhand dieses Kriteriums wird bewertet, wie gut die Prozesse aufeinander abgestimmt sind, sowohl innerhalb der Organisation als auch mit den Prozessen anderer Organisationen in derselben Dienstleistungskette. Die Effektivität öffentlicher Organisationen hängt häufig davon ab, wie sie mit anderen öffentlichen, privatwirtschaftlichen und Non-Profit-Organisationen, usw. zusammenarbeiten, mit denen sie eine Dienstleistungskette bildet, um somit eine gemeinsame Wirkung zu erzielen. Bereichsübergreifende Prozesse sind in der öffentlichen Verwaltung verbreitet. Solche Prozesse sind erst dann effektiv und effizient, wenn sie zwischen den beteiligten Bereichen abgestimmt sind, starre Strukturen und Denkweisen überwunden werden und stattdessen ein kooperativer und integrativer Ansatz für die Prozesse gefunden wird, die Bürgern und Kunden einen Mehrwert bieten..

- |   |   |
|---|---|
| <b>5.3.1 Eine Kultur der Durchgängigkeit schaffen</b>   | Eine Kultur des bereichsübergreifenden Arbeitens in Prozessen schaffen, um das Denken in „Silos“ zu überwinden.   |
| <b>5.3.2 Dienstleistungsketten festlegen</b>  | Die Dienstleistungsketten der Organisation festlegen und die relevanten Partner ermitteln.  |
| <b>5.3.3 Gemeinsame Standards vereinbaren, Datenaustausch und Durchgängigkeit ermöglichen</b>           | Gemeinsame Standards vereinbaren, Datenaustausch und gemeinsame Leistungserbringung (shared services) ermöglichen, um Prozesse der gleichen Dienstleistungskette über Organisationen hinweg mit wichtigen Partnern aus dem privaten und öffentlichen Sektor sowie den NGOs zu koordinieren. |
| <b>5.3.4 Mitarbeitende bei der Lösungsfindung einbinden</b>   | Mitarbeiter, Kunden und Interessengruppen bei der bereichsübergreifenden Gestaltung und Kooperation einbinden.  |
| <b>5.3.5 Partnerschaften unterschiedlicher Verwaltungsebenen nutzen (koordinierte Dienstleistungen)</b> | Partnerschaften über verschiedene Verwaltungsebenen hinweg nutzen (Gemeinde, Kanton, Bund und öffentliche Unternehmen), um koordinierte Dienstleistungen erbringen zu können.   |
| <b>5.3.6 Entsprechenden Anreize und Rahmenbedingungen schaffen für Mitarbeitende</b>                    | Anreize und Rahmenbedingungen für Führungskräfte und Mitarbeitende schaffen, um organisationsübergreifende Prozesse zu entwickeln (z.B. „shared service“ und gemeinsame bereichsübergreifende Prozessentwicklung).  |

## Ergebniskriterien

Ab Themenfeld 6 verlagert sich der Schwerpunkt der Bewertung von den Befähigerkriterien hin zu den Ergebniskriterien. In den Themenfeldern 6 bis 8 werden **Wahrnehmungen** gemessen.

Die Wahrnehmungsmessung bezieht sich auf die Frage, wie die Mitarbeitenden, Bürger/ Kunden, sowie die Gesellschaft die Organisation und ihre Leistungen wahrnehmen.

Die Messung der internen Leistungsindikatoren zeigt, inwieweit die Organisation ihre Ziele, sprich die Wirkungen erreicht, die sie sich gesetzt hat. Die Bewertung von Ergebnissen erfordert andere Antwortmöglichkeiten, sodass die **Bewertungsskala für Ergebniskriterien** herangezogen wird (s. Kapitel „Wie soll bewertet werden? Das Bewertungssystem“).

## Themenfeld 6: Kunden-/ Bürgerbezogene Ergebnisse

Der Begriff Bürger bzw. Kunde umschreibt das komplexe Verhältnis zwischen der öffentlichen Verwaltung und ihren Adressaten. Die Person, an die sich die Dienstleistung richtet, ist als Bürger zu sehen, d.h. als ein Mitglied einer demokratischen Gesellschaft mit Rechten und Pflichten (z.B. Steuerzahler, politischer Akteur). Die Person sollte aber auch als Kunde gesehen werden, und zwar nicht nur im Zusammenhang mit der Erbringung von Dienstleistungen, wo diese Person die Rolle der Begünstigten einnimmt. Als Kunde sollten Leistungsadressaten auch im Zusammenhang mit der Pflichterfüllung gesehen werden (z.B. Zahlen von Steuern oder Bussgeldern), wo sie ein Recht auf faire und höfliche Behandlung haben. Da die Grenze zwischen diesen beiden Aspekten nicht immer leicht zu ziehen ist, wird diese komplexe Beziehung als Bürger-/ Kunden-Beziehung bezeichnet. Die Bürger/ Kunden sind die Empfänger oder Nutzniesser von Aktivitäten, Produkten oder Dienstleistungen öffentlicher Verwaltungen. Jede Organisation muss ihre Kunden/ Bürger definieren, wobei hier nicht nur die direkten Leistungsempfänger zu verstehen sind.

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

### Kriterium 6.1

Kunden-/Bürgerbezogene Ergebnisse  
(Wahrnehmung)

### Kriterium 6.2

Kunden-/Bürgerbezogene Ergebnisse  
(Leistungsmessungen)



## Kriterium 6.1

### Kunden-/Bürgerbezogene Ergebnisse (Wahrnehmung)

Die unmittelbare Messung der Wahrnehmungen der Bürger/ Kunden und ihrer Zufriedenheit ist von besonderer Bedeutung. Die Wahrnehmung der Bürger/ Kunden zu messen bedeutet, sie direkt zu befragen und ein direktes Feedback und Informationen zu verschiedenen Aspekten der Leistung der Organisation zu erhalten. In den meisten Fällen erfolgt dies durch Befragungen von Kunden oder Bürgern. Auch ergänzende Instrumente wie Fokusgruppen oder Nutzer-Panels kommen zum Einsatz. Mit diesem Kriterium wird bewertet, ob die Organisation diese Messungen vornimmt und welche Messergebnisse in verschiedenen Bereichen erzielt werden, z.B. Image der Organisation, Erreichbarkeit, Leistung der Mitarbeitenden, Beteiligung von Bürgern/ Kunden, Transparenz von Informationen, Qualität und Spezifikationen von Produkten und Dienstleistungen sowie Innovation, Agilität und Digitalisierungskompetenzen der Organisation.

- |   |   |
|---|---|
| <b>6.1.1 Die Aussenwirkung der Organisation und ihr Ansehen in der Öffentlichkeit</b> | Die Aussenwirkung der Organisation und ihr Ansehen in der Öffentlichkeit.   |
| <b>6.1.2 Erreichbarkeit der Organisation (z.B. Barrierefreiheit)</b>                  | Erreichbarkeit der Organisation (z.B. Barrierefreiheit).  |
| <b>6.1.3 Bürger-/ Kundenorientierung der Belegschaft</b>                              | Bürger-/ Kundenorientierung der Belegschaft.  |
| <b>6.1.4 Einbeziehung und Beteiligung der Bürger/ Kunden</b>                          | Einbeziehung und Beteiligung der Bürger/ Kunden u.a. durch elektronische Beteiligungsformen.                            |
| <b>6.1.5 Transparenz, Offenheit und Information</b>                                   | Von der Organisation gebotene Transparenz, Offenheit und Information.   |
| <b>6.1.6 Zugänglichkeit der physischen und digitalen Dienstleistungen</b>             | Zugänglichkeit der physischen und digitalen Dienstleistungen.   |
| <b>6.1.7 Qualität von Produkten und Dienstleistungen</b>                              | Qualität von Produkten und Dienstleistungen   |
| <b>6.1.8 Differenzierung und Anpassung der Dienstleistungen</b>                       | Differenzierung und Anpassung der Dienstleistungen entsprechend den unterschiedlichen Bedürfnissen von Bürgern/ Kunden. |
| <b>6.1.9 Innovationsfähigkeit der Organisation</b>                                    | Innovationsfähigkeit der Organisation   |
| <b>6.1.10 Agilität der Organisation.</b>  | Agilität der Organisation.  |
| <b>6.1.11 Digitalisierung in der Organisation</b>                                     | Digitalisierung in der Organisation   |
| <b>6.1.12 Integrität der Organisation</b>   | Integrität der Organisation und allgemeines Vertrauen der Kunden/ Bürger  |



## Kriterium 6.2

### Kunden-/Bürgerbezogene Ergebnisse (Leistungsmessungen)

Neben der unmittelbaren Messung der Bürger- und Kundenwahrnehmung kann die Qualität der für Bürger/ Kunden erbrachten Dienstleistungen auch aufgrund von Leistungsindikatoren gemessen werden. Hier werden interne Leistungsergebnisse gemessen, wie z.B. Bearbeitungszeit, Wartezeit, Anzahl der Beschwerden. Daraus können Rückschlüsse auf die Qualität der Leistungserbringung, Transparenz, Erreichbarkeit, die Einbeziehung von Interessengruppen und Innovation gezogen werden. CAF gibt im Folgenden einen Überblick über mögliche interne Indikatoren für Leistungsmessungen, die Aussagen darüber zulassen, inwieweit die Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden/ Bürgern erfüllt werden.

<b>6.2.1</b>	<b>Wartezeit (Bearbeitungszeit der Leistungserbringung).</b>	Wartezeit (Bearbeitungszeit der Leistungserbringung).
<b>6.2.2</b>	<b>Beschwerden und Verbesserungsmaßnahmen.</b>	Anzahl und Bearbeitungszeit von Beschwerden und Verbesserungsmaßnahmen.
<b>6.2.3</b>	<b>Ergebnisse von Überprüfungsmaßnahmen bei Fehlern</b>	Ergebnisse von Überprüfungsmaßnahmen bei Fehlern und dem Einhalten von Qualitätsstandards.
<b>6.2.4</b>	<b>Einhaltung veröffentlichter Servicestandards</b>	Einhaltung veröffentlichter Servicestandards.
<b>6.2.5</b>	<b>Anzahl an Informations- und Kommunikationskanälen</b>	Anzahl an Informations- und Kommunikationskanälen, einschliesslich sozialer Medien.
<b>6.2.6</b>	<b>Verfügbarkeit und Genauigkeit von Informationen</b>	Verfügbarkeit und Genauigkeit von Informationen.
<b>6.2.7</b>	<b>Verfügbarkeit von Leistungszielen und Ergebnissen der Organisation</b>	Verfügbarkeit von Leistungszielen und Ergebnissen der Organisation
<b>6.2.8</b>	<b>Umfang von Open Data-Angeboten</b>	Umfang von Open Data-Angeboten.
<b>6.2.9</b>	<b>Einbeziehung von Interessengruppen</b>	Umfang der Einbeziehung von Interessengruppen bei der Gestaltung und Erbringung von Dienstleistungen und Produkten bzw. in Entscheidungsprozesse.
<b>6.2.10</b>	<b>Umgesetzte Vorschläge</b>	Anzahl der eingegangenen und umgesetzten Vorschläge.
<b>6.2.11</b>	<b>Sich ändernde Bedürfnisse von Interessengruppen</b>	Evaluierungen der sich ändernden Bedürfnisse von Interessengruppen unter deren Einbeziehung und Messung ihrer Zufriedenheit (z.B. mit digitalen Services).

**6.2.12 Zugangs- und Öffnungszeiten**

Zugangszeiten zu den verschiedenen Services inklusive Öffnungszeiten der Abteilungen.

**6.2.13 Kosten der Leistungen**

Kosten der Leistungen inklusive digitaler Services.

**6.2.14 Verfügbarkeit von Informationen über die Zuständigkeiten**

Verfügbarkeit von Informationen über die Zuständigkeiten (inkl. Leitungsverantwortung) für die einzelnen Dienstleistungen.

## Themenfeld 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Dieses Themenfeld beleuchtet die Ergebnisse, die die Organisation im Hinblick auf die Fähigkeiten, Motivation, Zufriedenheit, Wahrnehmungen und die Leistungen ihrer Mitarbeitenden erzielt. In diesem Themenfeld werden zwei Arten von Ergebnissen unterschieden: Ergebnisse aus Wahrnehmungsmessungen, bei denen die Mitarbeitenden direkt befragt werden (z.B. durch Fragebögen, Umfragen, Fokusgruppen, Beurteilungen, Interviews, Befragung von Mitarbeitervertretungen); Ergebnisse aus Leistungsmessungen, die die Organisation nutzt, um die Zufriedenheit und die Leistungsergebnisse der Mitarbeitenden zu überprüfen und zu verbessern.

### Kriterium 7.1

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse (Wahrnehmung)

### Kriterium 7.2

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse (Leistungsmessungen)



## Kriterium 7.1

### Mitarbeiterbezogene Ergebnisse (Wahrnehmung)

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

<b>7.1.1 Image und Gesamtleistung der Organisation</b>	Image und Gesamtleistung der Organisation.
<b>7.1.2 Einbeziehung der Mitarbeitenden</b>	Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Organisation, in Entscheidungsprozesse und Verbesserungsmassnahmen.
<b>7.1.3 Bewusstsein der Mitarbeitenden</b>	Bewusstsein der Mitarbeitenden für mögliche Interessenkonflikte, die Wichtigkeit ethischen Verhaltens und Integrität.
<b>7.1.4 Methoden für Feedback, Beratung, Dialog</b>	Methoden für Feedback, Beratung, Dialog und systematische Mitarbeiterbefragungen.
<b>7.1.5 Soziale Verantwortung der Organisation</b>	Soziale Verantwortung der Organisation.
<b>7.1.6 Offenheit der Organisation für Veränderungen und Innovation</b>	Offenheit der Organisation für Veränderungen und Innovation.
<b>7.1.7 Auswirkung der Digitalisierung auf die Organisation</b>	Auswirkung der Digitalisierung auf die Organisation.
<b>7.1.8 Agilität der Organisation</b>	Agilität der Organisation.
<b>7.1.9 Fähigkeit der Führungsebene, die Organisation zu steuern und darüber zu kommunizieren</b>	Fähigkeit der Führungsebene, die Organisation zu steuern und darüber zu kommunizieren.
<b>7.1.10 Gestaltung und Steuerung der Prozesse der Organisation</b>	Gestaltung und Steuerung der Prozesse der Organisation.
<b>7.1.11 Verteilung der Aufgaben und das Beurteilungssystem</b>	Verteilung der Aufgaben und das Beurteilungssystem für die Mitarbeitenden.

<b>7.1.12 Wissensmanagement.</b>	Wissensmanagement.
<b>7.1.13 Interne Kommunikation und Informationsmassnahmen</b>	Interne Kommunikation und Informationsmassnahmen.
<b>7.1.14 Umfang und Qualität der Anerkennung</b>	Umfang und Qualität der Anerkennung von Einzel- und Teamleistungen.
<b>7.1.15 Betriebsklima und Kultur</b>	Betriebsklima und Kultur der Organisation.
<b>7.1.16 Herangehen an soziale Anliegen</b>	Herangehen an soziale Anliegen (z. B. flexible Arbeitszeiten, Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben, Gesundheitsfragen).
<b>7.1.17 Umgang mit Chancengleichheit</b>	Umgang mit Chancengleichheit, fairer Behandlung und integrem Verhalten in der Organisation.
<b>7.1.18 Ausstattung des Arbeitsplatzes</b>	Ausstattung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung.
<b>7.1.19 Systematische Karriere- und Kompetenzentwicklung</b>	Systematische Karriere- und Kompetenzentwicklung.
<b>7.1.20 Verfügbarkeit und Qualität von Aus- und Weiterbildung</b>	Verfügbarkeit und Qualität von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

## Kriterium 7.2

### Mitarbeiterbezogene Ergebnisse (Leistungsmessungen)

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

- |   |   |
|---|---|
| <b>7.2.1 Bindung, Loyalität und Motivation von Mitarbeitenden</b>     | Indikatoren zur Bindung, Loyalität und Motivation von Mitarbeitenden.                                   |
| <b>7.2.2 Einbeziehung in Verbesserungs-massnahmen</b>                 | Ausmass der Einbeziehung in Verbesserungs-massnahmen.   |
| <b>7.2.3 Anzahl gemeldeter ethischer Konflikte</b>                    | Anzahl gemeldeter ethischer Konflikte (z. B. Interessenkonflikte).                                      |
| <b>7.2.4 Teilnahmen an Tätigkeiten sozialer Verantwortung.</b>        | Häufigkeit freiwilliger Teilnahmen an Tätigkeiten sozialer Verantwortung.                               |
| <b>7.2.5 Fähigkeit auf Bedürfnisse von Bürgern/ Kunden einzugehen</b> | Indikatoren bezüglich der Fähigkeit der Mitarbeitenden, auf Bedürfnisse von Bürgern/ Kunden einzugehen. |
| <b>7.2.6 Individuelle Leistung</b>                                    | Indikatoren zur individuellen Leistung.   |
| <b>7.2.7 Nutzung digitale Kommunikation</b>                           | Indikatoren zur Nutzung digitaler Informations- und Kommunikationsinstrument.                           |
| <b>7.2.8 Aus- und Weiterbildungen</b>                                 | Indikatoren zu Aus- und Weiterbildungen.  |
| <b>7.2.9 Anerkennung von Einzelpersonen und Teams</b>                 | Häufigkeit der Anerkennung von Einzelpersonen und Teams.  |

## Themenfeld 8: Ergebnisse sozialer Verantwortung

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

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

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

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

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

### Kriterium 8.1

Ergebnisse sozialer Verantwortung (Wahrnehmung)

### Kriterium 8.2

Ergebnisse sozialer Verantwortung (Leistungsmessung)



## Kriterium 8.1

### Ergebnisse sozialer Verantwortung (Wahrnehmung)

Wahrnehmungsmessungen konzentrieren sich darauf, wie die Leistung der Organisation auf kommunaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene von der entsprechenden Gemeinschaft wahrgenommen wird. Die Wahrnehmung kann verschiedenen Quellen entnommen werden, z.B. aus Umfragen, Berichten, öffentlichen Medienveranstaltungen, NGOs, zivilgesellschaftlichen Organisationen, unmittelbarem Feedback seitens der Interessengruppen und der Nachbarschaft etc. Die Wahrnehmung zeigt, wie wirksam die gesellschafts- und umweltbezogenen Strategien sind. Sie beinhaltet z.B. die Einschätzung zur Transparenz der Organisation, zum Einfluss der Organisation auf die Lebensqualität und die Qualität der Demokratie, die Sicht auf ihr moralisches Verhalten zur Unterstützung der Bürger, ihren grundsätzlichen Ansatz bei Umweltfragen und die dabei erzielten Ergebnisse.

- |  |  |
|--|--|
| <b>8.1.1 Wahrnehmung der Bürger bezüglich Einfluss der Organisation auf Lebensqualität</b> | Wirkung der Organisation auf die Lebensqualität von Bürger/Kund, welche über ihre eigentlichen Aufgaben (Geschäftseinteilung) hinausgehen. |
| <b>8.1.2 Wahrnehmung von der Organisation in Einsatz für die Gesellschaft</b>              | Reputation als Organisation, welche sich für die globale und lokale Gesellschaft aktiv einsetzt.   |
| <b>8.1.3 Wahrnehmung der Bürger bezüglich wirtschaftlicher Auswirkung</b>                  | Wirkung der Organisation auf die wirtschaftliche Entwicklung.  |
| <b>8.1.4 Wahrnehmung der Bürger bezüglich Umgang mit Umweltthemen</b>                      | Wirkung der Organisation auf ökologische Nachhaltigkeit und Klimawandel.   |
| <b>8.1.5 Wahrnehmung der Bürger bezüglich Wirkung auf Werteeinhaltung</b>                  | Wirkung der Organisation auf die Qualität von Demokratie, Transparenz, ethischem Verhalten, Rechtsstaatlichkeit, Offenheit und Integrität. |



## Kriterium 8.2

### Ergebnisse sozialer Verantwortung (Leistungsmessung)

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

- |              |   |   |
|--------------|---|---|
| <b>8.2.1</b> | <b>Interne Messung zu Aktivitäten der Organisation zum Schutz und Erhalt von Ressourcen</b> | Aktivitäten der Organisation zum Schutz und Erhalt von Ressourcen.  |
| <b>8.2.2</b> | <b>Interne Messung zur Qualität von Beziehungen</b>   | Ausmass von Beziehungen zu relevanten Behörden, Gesellschaftsgruppen und ihren Vertretern.  |
| <b>8.2.3</b> | <b>Interne Messung Ausmass negativer und positiver Medienberichten</b>                      | Ausmass und Bedeutung positiver und negativer Berichterstattung in den Medien.  |
| <b>8.2.4</b> | <b>Interne Messung hinsichtlich Unterstützung sozial benachteiligter Bürger</b>             | Unterstützung für sozial benachteiligte Menschen.   |
| <b>8.2.5</b> | <b>Interne Messung bezüglich Politik der Diversität</b>                                     | Als Arbeitgeber eine Politik der Vielfalt, der Integration und Akzeptanz ethnischer Minderheiten und von Menschen mit besonderen Bedürfnissen unterstützen. |
| <b>8.2.6</b> | <b>Interne Messung bezüglich Teilnahme an internationalen Entwicklungsprojekten</b>         | Unterstützung internationaler Entwicklungsprojekte.   |
| <b>8.2.7</b> | <b>Interne Messung bezüglich Austausch von Daten und Wissen</b>                             | Austausch von Wissen, Information und Daten mit allen Interessengruppe.   |
| <b>8.2.8</b> | <b>Interne Messung bezüglich Schutz der Bürger/ Kunden vor Gesundheitsrisiken</b>           | Programme zum Schutz der Bürger/ Kunden vor Gesundheitsrisiken und Unfällen.  |

## Themenfeld 9: Wichtigste Leistungsergebnisse

Die wichtigsten Leistungsergebnisse beziehen sich auf alles, was die Organisation als wesentliche und messbare Erfolgskriterien in kurzfristiger und längerfristiger Sicht festgelegt hat. Sie zeigen, inwieweit Massnahmen und Prozesse zur Zielerreichung und Erfüllung spezifischer Vorgaben beitragen, die in der Mission, Vision und in der Strategie festgelegt sind. Die wichtigsten Leistungsergebnisse lassen sich wie folgt unterteilen:

**Externe Ergebnisse:** Ergebnisse und Wirkungen, die hinsichtlich der Umsetzung von...

- Mission und Vision (Themenfeld 1),
- Strategie und Planung (Themenfeld 2),
- Prozessen (Themenfeld 5) und,
- hinsichtlich der Ergebnisse für die externen Interessengruppen erzielt werden.

**Interne Ergebnisse:** Effizienzgrad, wobei der Bezug zu den Themenfeldern

- Personal (Themenfeld 3),
- Partnerschaften und Ressourcen (Themenfeld 4) und
- Prozesse (Themenfeld 5) im Mittelpunkt steht.

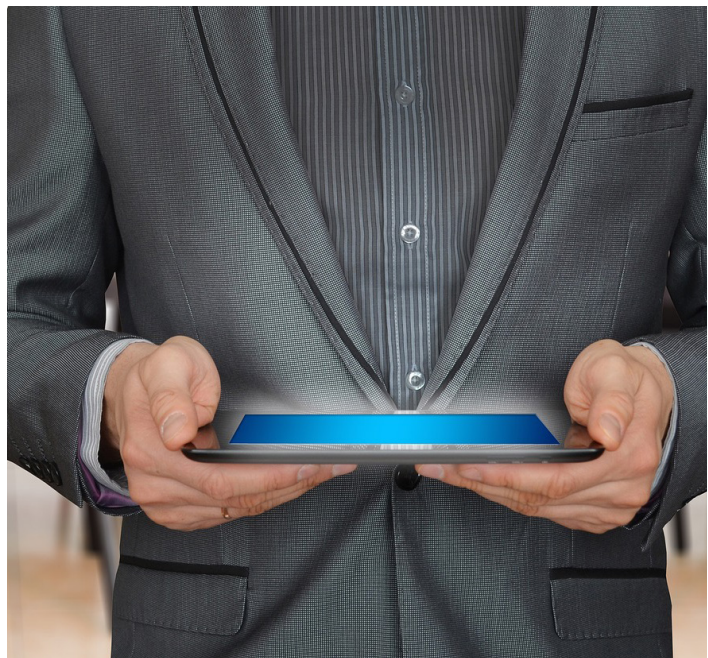
Wie auch die erzielten Ergebnisse beim Aufbau der Organisation auf dem Weg zur Exzellenz.

### Kriterium 9.1

Die wichtigsten externen Leistungsergebnisse (Ergebnisse und Wirkung)

### Kriterium 9.2

Die wichtigsten internen Leistungsergebnisse (Effizienzgrad)



## Kriterium 9.1

### Die wichtigsten externen Leistungsergebnisse (Ergebnisse und Wirkung)

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

<b>9.1.1 Output Ergebnisse</b>	Ergebnisse (Menge und Qualität der Produkte und Dienstleistungen).
<b>9.1.2 Outcome Ergebnisse</b>	Wirkungen der Produkte und Dienstleistungen auf die Zielgruppe und Gesellschaft.
<b>9.1.3 Erfüllungsgrad von Vereinbarungen</b>	Grad der Erfüllung von Vereinbarungen mit übergeordneten Einrichtungen.
<b>9.1.4 Auditergebnisse</b>	Ergebnisse von externen Kontrollen und Audits.
<b>9.1.5 Benchmarkergebnisse</b>	Benchmarking-Ergebnisse (Vergleiche mit anderen Organisationen) hinsichtlich Ergebnissen und Wirkungen.
<b>9.1.6 Ergebnisse der Verwaltungsreformen</b>	Ergebnisse der Umsetzung von Verwaltungsreformen.

## Kriterium 9.2

### Die wichtigsten internen Leistungsergebnisse (Effizienzgrad)

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

- |              |  |  |
|--------------|--|--|
| <b>9.2.1</b> | <b>Interne Messung bzgl. Effizienz des Managements</b>                       | Effizienz des Managements der verfügbaren Ressourcen, einschliesslich Personalmanagement, Wissensmanagement und Management von Gebäuden. |
| <b>9.2.2</b> | <b>Interne Messung bzgl. Innovation der Prozesse</b>                         | Ergebnisse hinsichtlich Verbesserungen und Innovationen der Prozesse.  |
| <b>9.2.3</b> | <b>Interne Messung Benchmarks (Leistungsvergleiche)</b>                      | Benchmarking-Ergebnisse (Leistungsvergleiche).   |
| <b>9.2.4</b> | <b>Interne Messungen bzgl. Gemeinsamer Arbeiten (Partnerschaften)</b>        | Ergebnisse von gemeinsamen Aktivitäten und von Partnerschaftsvereinbarungen.   |
| <b>9.2.5</b> | <b>Interne Messungen bezüglich Leistungsauswirkungen der Digitalisierung</b> | Auswirkung der Digitalisierung auf die Leistungen der Organisation.  |
| <b>9.2.6</b> | <b>Interne Messungen bezüglich Revisionen und Audits</b>                     | Ergebnisse von internen Revisionen und Audits.   |
| <b>9.2.7</b> | <b>Interne Messungen Ergebnisse Qualitätspreise und Wettbewerbe</b>          | Ergebnisse der Teilnahme an Wettbewerben und Qualitätspreisen sowie von Qualitätsmanagement-Zertifizierungen.                            |
| <b>9.2.8</b> | <b>Interne Messungen bezüglich Budgeteinhaltung</b>                          | Ergebnisse bezüglich der Einhaltung von Budgets und Erreichung finanzieller Ziele.   |
| <b>9.2.9</b> | <b>Interne Messungen Kosteneffektivität</b>                                  | Kosteneffektivität (Erreichen der Wirkungen mit geringstmöglichen Kosten).   |

## III Wie soll bewertet werden? Das Bewertungssystem

### Wozu dient die Bewertung?

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

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

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

### Die CAF-Bewertung

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

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

## Skala für Befähiger - einfache Bewertung

Stufe	Beschrieb	Note CH
- - -	Wir sind in diesem Bereich <b>nicht tätig</b> . Wir verfügen über keinerlei oder nur sehr lückenhafte Informationen.	1
<b>PLAN</b>	Wir <b>haben einen Plan</b> mit entsprechenden Aktivitäten.	2
<b>DO</b>	Wir <b>setzen diese Aktivitäten um</b> .	3
<b>CHECK</b>	Wir <b>überprüfen laufend/</b> nachträglich, ob wir die richtigen Aktivitäten in geeigneter Weise geplant und umgesetzt haben.	4
<b>ACT</b>	Auf der Grundlage unserer laufenden oder nachträglichen Überprüfungen <b>nehmen wir bei Bedarf Anpassungen vor</b> .	5
<b>P-D-C-A</b>	Alles was wir tun, planen wir zuerst, setzen es um, überprüfen und passen es regelmässig an, und wir lernen von anderen. Wir befinden uns in diesem Bereich <b>im kontinuierlichen Verbesserungszyklus</b> .	6

Bei der Bewertung der **Befähiger** sollte wie folgt vorgegangen werden:

- ◆ Ermitteln Sie zuerst die Stärken und Schwächen des jeweiligen Kriteriums und wählen Sie dann die Stufe, die Sie in der jeweiligen Kriterium erreicht haben. Die Bewertungsmethode folgt einer aufsteigenden Logik: Es muss erst eine Stufe (z. B. Überprüfen) abgeschlossen werden, bevor die nächste (z. B. Anpassen) beginnen kann.
- ◆ Vergeben Sie zwischen 1 und 6 Punkte, entsprechend der Stufe die Sie erreicht haben. Die Punktevergabe erfolgt analog dem Schweizer Schulnotensystem von 1 (Schlechtestes) hin zu 6 (Bestes).

## Skala für Ergebnisse - einfache Bewertung

Beschrieb	Note CH
Ergebnisse werden <b>nicht gemessen</b> und/ oder Es liegen <b>keine Informationen</b> vor.	1
Ergebnisse werden <b>gemessen und zeigen negative Tendenzen</b> und/ oder Die Ergebnisse <b>bleiben hinter den relevanten Zielen zurück</b>	2
Ergebnisse zeigen <b>moderate Fortschritte</b> und/ oder <b>Es werden einige relevante Ziele erreicht.</b>	3
Ergebnisse zeigen <b>erhebliche Fortschritte</b> und/ oder <b>Es werden die meisten relevanten Ziele erreicht.</b>	4
Es werden <b>hervorragende Ergebnisse</b> erreicht und <b>positive Vergleiche zu den eigenen Zielen</b> gezogen..	5
Es werden <b>hervorragende Ergebnisse</b> erreicht, <b>positive Vergleiche zu den eigenen Zielen</b> gezogen und <b>im Leistungsvergleich</b> (Vergleichszahlen/ Benchmarking-Daten) <b>mit relevanten Organisationen positive Ergebnisse</b> erzielt.	6

Bei der Bewertung der **Ergebnisse** sollte wie folgt vorgegangen werden:

- ◆ Ermitteln Sie zuerst die Stärken und Schwächen des jeweiligen Kriteriums und wählen Sie dann die Stufe, die Sie in der jeweiligen Phase erreicht haben.
- ◆ Vergeben Sie Noten von 1 bis 6 analog dem Schweizer Schulnotensystem anhand der obigen sechsstufigen Skala. In jeder Stufe können Sie entweder die Tendenz oder den Grad der Zielerreichung oder beides berücksichtigen.

## IV Leitfaden für die Verbesserung von Organisationen mithilfe des CAF

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

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



Nachdem eine CAF-Selbstbewertung vorgenommen und mit der Umsetzung von Verbesserungsmassnahmen begonnen wurde, können sich CAF-Anwendungsorganisationen um das externe Feedbackverfahren zur Erlangung des CAF-Gütesiegels bewerben. In diesem Verfahren spielt die Anwendung des CAF eine entscheidende Rolle.

Wer mehr über das Feedbackverfahren und seine Leitlinien erfahren möchte, erhält Informationen auf der europäischen CAF-Website unter <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.



## Phase 1: Die CAF-Reise beginnt

### Schritt 1

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

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

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

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

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

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

Für manche Organisationen kann es auch von Bedeutung sein, vor Durchführung der Selbstbewertung die Zustimmung oder Genehmigung externer Interessengruppen einzuholen. Dies könnte für Politiker oder Führungskräfte der nächsthöheren Verwaltungsebene gelten, die traditionellerweise eng in den Entscheidungsfindungsprozess der Organisation eingebunden sind. Wichtige externe Interessengruppen können

### Gründe für die CAF-Anwendung

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

Feedback von CAF-Nutzern

insbesondere bei der Datensammlung und der Verarbeitung von Informationen eine Rolle spielen. Möglicherweise profitieren sie auch selbst von den Verbesserungen in einigen Bereichen.

### Erstplanung der Selbstbewertung

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

Eine häufig gestellte Frage ist, ob die Selbstbewertung die gesamte Organisation abdecken muss oder ob auch einzelne Teilbereiche, wie zum Beispiel Referate oder Abteilungen, eine Selbstbewertung vornehmen können. Die Antwort lautet, dass auch einzelne Bereiche eine Selbstbewertung durchführen können. Um eine aussagekräftige Bewertung aller Themenfelder und Kriterien zu ermöglichen, sollten sie allerdings über ausreichende Autonomie verfügen, so dass man sie als zum grössten Teil autonome Organisation mit einer angemessenen Mission und klarer Verantwortung für Personal und Finanzprozesse einordnen kann. In solchen Fällen sollten sowohl die jeweiligen Zulieferer-/ Kunden-Beziehungen als auch die Beziehungen der Interessengruppen zwischen dem ausgewählten Bereich und dem verbleibenden Teil der Organisation betrachtet werden.

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

Detailplanung des Projekts, einschliesslich des Kommunikationsprozesses,

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

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

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

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

## Schritt 2

### Selbstbewertungsprojekt kommunizieren

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

Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor in allen Veränderungsprojekten, wird jedoch ganz besonders wichtig, wenn eine Organisation eine

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

Eine wichtige Erkenntnis aus den CAF-Nutzerbefragungen ist, dass die Nutzer des CAF-Modells der Meinung sind, sie haben der Kommunikation an die Beschäftigten während des CAF-Prozesses nicht den nötigen Stellenwert eingeräumt. Die Lehre daraus ist, dass einer der grössten potenziellen Nutzen des CAF-Modells darin liegt, das Bewusstsein für Kommunikation und die Kommunikation selbst innerhalb der Organisation zu erhöhen. Dies kann jedoch nur in der Praxis umgesetzt werden, wenn die Leitung und die für die CAF-Selbstbewertung verantwortlichen Personen schon in einem sehr frühen Stadium aktiv werden, um die Mitarbeitenden und die mittlere Führungsebene über Zweck und potenziellen Nutzen der Selbstbewertung zu informieren und sie in den Prozess einzubeziehen.

Feedback von CAF-Nutzern

wenn eine Organisation eine Selbstbewertung durchführt. Wenn der Zweck und die einzelnen Aktivitäten des CAF-Prozesses nicht klar und auf angemessene Weise kommuniziert werden, ist zu befürchten, dass die Selbstbewertung als „nur ein weiteres Projekt“ oder „irgendeine Managementübung“ angesehen wird. Das Risiko liegt darin, dass diese Annahmen zu sich selbst erfüllenden Prophezeiungen werden, da sie zu einer Zurückhaltung der mittleren Führungsebene und der Mitarbeitenden führen können, sich voll und ganz dafür einzusetzen.

Wird das CAF-Projekt bereits in einer frühen Phase intensiv kommuniziert, kann dadurch das Interesse vieler Beschäftigter und Führungskräfte geweckt werden, direkt in einer Selbstbewertungsgruppe mitzuwirken. Im Idealfall sollte die Beteiligung aus persönlicher Motivation erfolgen.

Motivation sollte das grundlegende Element sein, das die Mitarbeitenden an den Prozess der Selbstbewertung bindet. Sie sollten sich

über den Zweck des CAF-Selbstbewertungsprozesses vollkommen im Klaren sein: die Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation. Die Kommunikationspolitik des CAF-Selbstbewertungsprozesses sollte sich darauf konzentrieren, dass das Projekt einen Gewinn für alle Interessengruppen, Mitarbeitende sowie Bürger/ Kunden darstellt.

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

- ◆ inwiefern die Selbstbewertung eine Veränderung bewirken kann,
- ◆ warum ihr Priorität eingeräumt wurde,
- ◆ wie sie mit der strategischen Planung der Organisation zusammenhängt,

- ◆ wie sie mit den sonstigen Bemühungen zur Leistungsverbesserung der Organisation (z. B. als ein erster Schritt) verbunden ist, beispielsweise durch die Umsetzung eines innovativen operativen Reformprogramms.

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

## Phase 2: Der Selbstbewertungsprozess

### Schritt 3

#### Die Selbstbewertungsgruppe(n) zusammenstellen

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

In bisherigen CAF-Prozessen setzten sich die Gruppen aus fünf bis 20 Teilnehmende zusammen. Um eine effektive und relativ informelle Arbeitsweise gewährleisten zu können, sind jedoch Gruppen mit etwa zehn Teilnehmende generell vorzuziehen.

Handelt es sich um eine sehr grosse und komplexe Organisation, könnte es sinnvoll sein, mehr als nur eine Selbstbewertungsgruppe einzurichten. In diesem Fall ist es entscheidend, dass bei der Projektplanung geklärt wird, wie und wann die Gruppen auf geeignete Weise koordiniert werden sollen.

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

Der Projektleiter kann auch den Vorsitz in der Selbstbewertungsgruppe übernehmen. Dies kann zur Projektkontinuität beitragen; allerdings muss darauf geachtet werden, dass keine Interessenkonflikte entstehen. Wichtig ist, dass 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. Der Vorsitzende kann von der Gruppe selbst bestimmt werden. Ein Sekretariat, das den Vorsitz wirksam unterstützt und die Zusammenkünfte organisiert ist ebenso wichtig wie gute Besprechungsräume und IT-Unterstützung.

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

**Schritt 4**

## Die Beteiligten schulen

**Information und Schulung der Führungsebene**

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

**Information und Schulung der Selbstbewertungsgruppe**

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

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

In einer weiteren Schulungseinheit, die in der Konsensphase Zeit sparen wird, soll ein gemeinsames Bild der relevanten Interessengruppen der Organisation gewonnen werden, die ein hohes Interesse an deren Aktivitäten haben: Kunden/ Bürger, Politiker, Zulieferer, Partnerorganisationen, Führungskräfte und Mitarbeitende. Die wichtigsten Dienstleistungen und Produkte, die an diese Interessengruppen geliefert bzw. von diesen Interessengruppen erbracht werden und die Schlüsselprozesse, mit denen diese Lieferungen gesichert werden sollen, sind ebenfalls eindeutig zu bestimmen.

**Schritt 5**

## Selbstbewertung durchführen

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

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

## Wie erfolgt die Bewertung?

Die Punktebewertung sollte entlang der in dieser Broschüre empfohlenen Methodik erfolgen. Die Bewertung sollte dabei gesamthaft für jedes einzelne Kriterium und nach der qualitativen Einschätzung zu Stärken, Verbesserungsbereichen sowie Massnahmen zur Weiterentwicklung durchgeführt werden.

## Konsensfindung in der Gruppe

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

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

## Die Konsensfindung

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

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

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

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

### Der Mehrwert von Diskussionen

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

Feedback von CAF-Nutzern

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

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

### Dauer der Selbstbewertung

Vergleicht man Realität und Wunschvorstellung und zieht auch die verschiedenen Befragungen zurate, ergibt sich, dass zwei bis drei Tage eher zu kurz sind, um eine verlässliche Selbstbewertung durchzuführen, wohingegen zehn oder mehr Tage als zu lang erscheinen. Es ist schwierig, einen idealen Zeitplan für eine CAF-Selbstbewertung vorzugeben. Es sind einfach zu viele Faktoren zu berücksichtigen, darunter die Führungsziele, die zur Verfügung stehende Zeit und Erfahrung sowie die vorhandenen Ressourcen, die Verfügbarkeit der Daten, die Zeit und Information der Interessengruppen sowie politische Zwänge. Dennoch ist in der Mehrzahl der Organisationen eine Dauer von bis zu fünf Tagen die Regel. In diesem Zeitraum finden eine Einzelbewertung und ein oder mehrere Treffen zur Konsensfindung statt.

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

Drei Monate scheint ein idealer Zeitraum zu sein, um sich gezielt auf dieses Projekt zu konzentrieren. Wird mehr Zeit benötigt, so erhöht sich das Risiko, dass die Motivation sowie das Interesse aller Beteiligten abnehmen. Ausserdem könnte sich die Situation 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

### Selbstbewertungsbericht verfassen

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

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

Um den Bericht als Grundlage für Verbesserungsmassnahmen nutzen zu können, ist es entscheidend, dass die oberste Führungsebene den Selbstbewertungsbericht offiziell akzeptiert und im Idealfall unterstützt und befürwortet. Bei einem gut funktionierenden Kommunikationsprozess sollte das kein Problem sein. Die oberste Führungsebene sollte ihre Zusage zur Umsetzung der Verbesserungsmassnahmen erneut bestätigen. Zu diesem Zeitpunkt ist es auch wichtig, die wesentlichen Ergebnisse an die Mitarbeitenden der Organisation und an andere beteiligte Interessengruppen zu kommunizieren.

## Phase 3: Aktionsplan und Priorisierung

### Schritt 7

#### Aktionsplan entwickeln

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

Dieser Aktionsplan ist eines der wichtigsten Ziele einer CAF-Selbstbewertung und auch das Mittel, das wichtige Informationen für die strategische Planung der Organisation liefert. Er muss einen umfassenden Plan für die Verbesserung der gesamten Organisation darstellen. Kernfunktion des Aktionsplans ist:

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

#### Zu wenige Messungen

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

Feedback von CAF-Nutzern

### Verbesserungsbedürftigen Bereichen Prioritäten zuweisen

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

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

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

- ◆ sammelt Ideen für Verbesserungen aus dem Selbstbewertungsbericht und ordnet diese Verbesserungsvorschläge übergeordneten Themen zu,
- ◆ analysiert die verbesserungsbedürftigen Bereiche und die vorgeschlagenen Ideen und formuliert dann Verbesserungsmaßnahmen, die den strategischen Zielen der Organisation gerecht werden,
- ◆ reiht die Verbesserungsmaßnahmen unter Anwendung der vereinbarten Kriterien nach ihrer Priorität, indem deren Auswirkung (gering, mittel, stark) auf die verbesserungsbedürftigen Bereiche bewertet werden, zum Beispiel:
  - strategisches Gewicht der Massnahme (eine Kombination der Auswirkungen auf die Inte-



ressengruppen, der Auswirkungen auf die Ergebnisse der Organisation, interne/externe Sichtbarkeit),

- Umsetzbarkeit der Massnahme (Schwierigkeitsgrad, erforderliche Ressourcen und Geschwindigkeit der Umsetzung),
- ◆ weist jeder einzelnen Massnahme einen Verantwortlichen sowie einen Zeitplan und Meilensteine zu und ermittelt die erforderlichen Ressourcen.

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

Eine Möglichkeit der Schwerpunktsetzung wäre eine Kombination aus der Punktebewertung per Themenfeld oder Kriterium, wodurch eine Vorstellung der Leistung der Organisation in allen Bereichen und der strategischen Schlüsselziele vermittelt wird.

## Empfehlungen

Zwar steht eine Selbstbewertung nach dem CAF-Modell am Anfang einer längerfristigen Verbesserungsstrategie, doch wird die Bewertung die Aufmerksamkeit unweigerlich auf bestimmte Probleme lenken, die sich relativ schnell und unkompliziert angehen lassen. Die aktive Auseinandersetzung damit erhöht die Glaubwürdigkeit der Verbesserungsmassnahmen, und die Zeit und Mittel für Schulungen werden sich unmittelbar lohnen. Ferner wird dadurch ein Anreiz geschaffen weiterzumachen – Erfolg bringt Erfolg.

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

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

### Die Mitglieder der Selbstbewertungsgruppen (SBGs)

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

## Schritt 8

### Aktionsplan kommunizieren

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

Jede Organisation sollte individuell entscheiden, ob sie den Selbstbewertungsbericht offen zugänglich machen möchte. Erfahrungsgemäss ist es aber günstig, die gesamte Belegschaft über

die Ergebnisse der Selbstbewertung, d. h. die Hauptkenntnisse aus der Selbstbewertung, die Gebiete, in denen Massnahmen am dringendsten erforderlich sind, und über die geplanten Verbesserungsmaßnahmen zu informieren. Geschieht dies nicht, geht möglicherweise die Chance verloren, eine geeignete Plattform für Veränderungen und Verbesserungen zu schaffen.

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

**Schritt 9**

## Aktionsplan umsetzen

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

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

Die Umsetzung dieser Verbesserungsmaßnahmen sollte auf Grundlage eines passenden und einheitlichen Ansatzes, einschliesslich eines Beobachtungs- und Bewertungsprozesses erfolgen. Dabei sind auch Fristen und erwartete Ergebnisse zu klären, und für jede Massnahme sollte ein/e Verantwortliche/r ernannt werden. Für komplexe Massnahmen sollte über Alternativen nachgedacht werden.

Jeder Qualitätsmanagementprozess sollte auf einer regelmässigen Beobachtung der Umsetzung und der Bewertung der Outputs und Outcomes basieren. Durch die Beobachtung ist es möglich, im Laufe der Umsetzung und der nachfolgenden Evaluierung (Ergebnisse und Wirkungen) das ursprünglich Geplante ggf. anzupassen und zu überprüfen, was erreicht wurde und wie sich dies auswirkt. Eine Verbesserung ist nur möglich, wenn Wege gefunden werden, um die Auswirkungen der Massnahmen messen zu können (Leistungsindikatoren, Erfolgskriterien etc.). Organisationen könnten den PDCA-Zyklus anwenden, um Verbesserungsmaßnahmen zu steuern. Um in vollem Masse von den Verbesserungsmaßnahmen zu profitieren, sollten diese in die regulären Abläufe der Organisation eingebunden werden.

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

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

**Schritt 10**

## Nächste Selbstbewertung planen

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

Wurde der Aktionsplan einmal formuliert und wurde mit der Umsetzung der Veränderungen begonnen, ist es wichtig sicherzustellen, dass die Veränderungen eine positive Wirkung haben und sich nicht negativ auf Bereiche innerhalb der Organisation auswirken, die zuvor bereits gut funktionierten. Manche Organisationen haben regelmässige Selbstbewertungen in ihren Planungsprozess aufgenommen, d. h. ihre Bewertungen werden so terminiert, dass die Ergebnisse bei der jährlichen

Festlegung der Ziele und der Beantragung von Finanzmitteln berücksichtigt werden können.

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

## V Externes Feedback zum CAF

Organisationen des öffentlichen Sektors, die das CAF-Modell umgesetzt haben, können sich innerhalb von 6 bis 12 Monaten im Anschluss an die CAF-Selbstbewertung und den fertigen CAF-Selbstbewertungsbericht um das CAF-Gütesiegel („Effective CAF User“) bewerben.

Das externe Feedback-Verfahren für CAF soll Folgendes erfüllen:

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

Hierfür wurde das **3-Säulen-Modell** entwickelt.

### Säule 1: Der Selbstbewertungsprozess

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

### Säule 2: Der Verbesserungsprozess

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

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

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

## Externe CAF-Feedback-Experten

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

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

Um als externe CAF-Feedback-Experten eingesetzt zu werden, müssen Bewerber an nationalen

oder europäischen Schulungsprogrammen teilnehmen.

Wer mehr über das externe Feedbackverfahren und seine Leitlinien erfahren möchte, erhält Informationen auf der CAF-Website unter <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>. Die Leitlinien garantieren organisierte Bewertungsprozesse und einen einheitlichen europäischen Standard bei der Vergabe des CAF-Gütesiegels.

## VI CAF-Glossar

A

### Agilität

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

### Aktionsplan

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

### Audit

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

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

### Auswirkungen (Impact)

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

### Automatisierung

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

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

### Barrierefreiheit

B

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

## Balanced Scorecard

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

Die BSC kann für das Management ein nützliches Kommunikationsinstrument sein, mit dem es die Mitarbeitenden und andere Interessierte über den Umsetzungsstand des Strategieplans informiert.

Die Balanced Scorecard wird in Europa zunehmend auch im öffentlichen Sektor genutzt.

Für die CAF-Selbstbewertung kann sie eine wichtige Datenquelle sein.

## Belege

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

## Benchlearning

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

## Benchmarking

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

## Beschwerdemanagement

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

## Best/Good/Inspiring Practice

Überdurchschnittliche Leistungen, Methoden oder Vorgehensweisen, die zu aussergewöhnlich guten Ergebnissen führen. Mit „Best Practice“ werden Vorgehensweisen von Organisationen bezeichnet, die aufgrund von Leistungsvergleichen (Benchmarking/Benchlearning) als besonders innovativ und/oder interessant angesehen werden. Da schwer zu definieren ist, was der beste erreichbare Zustand ist, ist der Begriff „Good Practice“ oder „Inspiring Practice“ vorzuziehen.

## Big Data

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

## Bottom-up

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

## Brainstorming

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

## Bürger /Kunde

Der Begriff Bürger/ Kunde umschreibt das komplexe Verhältnis zwischen Verwaltung und den Nutzer öffentlicher Dienstleistungen und sämtlichen Mitgliedern der Gesellschaft, die als Bürger und Steuerzahler ein berechtigtes Interesse an diesen Dienstleistungen und deren Ergebnissen haben.

## Business Process Reengineering (BPR)/ Neugestaltung von Geschäftsprozessen

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

 C

## Change Management

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

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

## Coaching

Coaching ist eine ziel- und lösungsorientierte Beratungsform zur professionellen Unterstützung von Fachleuten und Führungskräften. Ziel ist eine Weiterentwicklung der Führungskompetenzen und die Anpassung an geänderte Anforderungen. Coaching dient vorrangig dazu, selbstbestimmte, realistische Ziele zu erreichen, die für die Weiterentwicklung der gecoachten Person (z. B. Füh-



rungskraft, Fachkraft) von Bedeutung sind. Hauptaugenmerk liegt auf der Förderung von Selbstreflexion und Selbstbewusstsein.

### **Collaboration Tools**

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

### **Compliance**

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

### **Controlling**

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

Durch das operative Controlling erfolgt das Management des Haushalts und der öffentlichen Leistungen, damit gewährleistet ist, dass die öffentliche Organisation wirtschaftlich erfolgreich arbeitet. Im strategischen Controlling erfolgt die Analyse der politischen, rechtlichen, demographischen, technischen, gesellschaftlichen, ökologischen und sonstigen Rahmenbedingungen, damit die öffentliche Organisation gewährleisten kann, dass ihre Produkte / Dienstleistungen und Leistungsergebnisse die Anforderungen erfüllen sowie auf Veränderungen der Nachfrage entsprechend eingehen können.

### **Corporate Social Responsibility**

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

### **Crowdfunding**

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

### **Cybersicherheit**

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

### **Data Analytics**

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

A red square containing a white capital letter 'D'.

## Datensicherheit

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

## Datenschutz

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

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

## Digitalisierung/ digitale Transformation

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

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

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

## DSGVO

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

## Effektivität

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

**E**

## Effizienz

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

## Erreichbarkeit (Accessibility)

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

## EFQM

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

## E-Government

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

## E-Learning

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

## Empowerment (Stärkung der Eigenverantwortung)

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

## Ergebnis (Output)

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

## Erhebung

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

## Erreichbarkeit

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

## Ethik

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

## E-Tool (elektronisches Instrument)

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

## Evaluierung

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

## Exzellenz

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

## Flexible Denkmuster

**F**

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

- ◆ Fehler werden verstanden und als Chance zum Lernen begriffen.
- ◆ Perfektion wird nicht von Anfang an erwartet.
- ◆ Der Kundennutzen steht im Mittelpunkt.
- ◆ Kooperatives Lernen mit dem/r Kunden/-in ist Teil des Ansatzes.

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

### **Follow-up**

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

### **Frist**

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

- ◆ kurzfristig Üblicherweise kürzer als ein Jahr.
- ◆ mittelfristig Üblicherweise zwischen einem und fünf Jahren.
- ◆ langfristig Üblicherweise länger als fünf Jahre.

### **Führung (Leadership)**

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

### **Führungskräfte (Leaders)**

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

### **Führungskultur (Leadership Culture)**

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

### **Gebäudemanagement (Facility Management)**

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

### **Governance**

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

und effektiven Handeln, zum Eingehen auf die Bedürfnisse der Gesellschaft, zum vorausschauenden Umgang mit Problemen und Trends sowie zur Einhaltung der Gesetze und Regeln.

„Good Governance“ legt einen Schwerpunkt auf moderne Steuerung, Einbeziehung, Transparenz sowie die Versorgung aller Bürger mit den notwendigen öffentlichen Gütern und Dienstleistungen. Die Europäische Union hat bereits in ihrem Weissbuch „Europäisches Regieren“ aus dem Jahr 2001 als Konkretisierung von „Good Governance“ folgende generelle Grundsätze für ein gutes Regieren benannt: Offenheit, Partizipation, Verantwortlichkeit, Effektivität und Kohärenz.

### Haushalts-/Finanztransparenz

H

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

### Indikatoren

I

Messgrössen, die etwas aufzeigen, beispielsweise die Wirkung einer Massnahme abbilden.

Leistungsindikatoren sind operative Messgrössen, die in der öffentlichen Verwaltung mit dem Ziel angewandt werden, zu überprüfen, zu verstehen, vorherzusagen und zu verbessern, was wir tun, wie die Organisation handelt und welche Ergebnisse sie dabei erzielt. Es werden mehrere Begriffe verwendet, um Messgrössen von Leistungen in Organisationen zu bezeichnen: Ergebnisse, Kennzahlen, Indikatoren, Parameter. Es sollte zumindest die Leistung jener Prozesse gemessen werden, die entscheidend für die Erbringung der gewünschten Ergebnisse sind. Die wichtigsten Leistungsindikatoren messen die kritischen Parameter, im Wesentlichen die Leistungen, die in den Themenfeldern 4 und 5 des CAF beschrieben sind. Sie beeinflussen mit grösster Wahrscheinlichkeit die Effektivität und Effizienz der wichtigsten Ergebnisse.

### Informationen

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

### Inklusion

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

### Innovation

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

## **Innovationskultur**

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

## **Input**

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

## **Integrität**

Unter dem Begriff ist die laufende Aufrechterhaltung eines persönlichen Wertsystems und persönlicher Ideale zu verstehen sowie damit in Einklang stehend Äusserungen und Handlungen. Damit das Image öffentlicher Einrichtungen keinen Schaden nimmt, muss gewährleistet sein, dass ihre Mitarbeitenden nach bestem Wissen und Gewissen handeln. Vor diesem Hintergrund haben Organisationen des öffentlichen Sektors Verhaltenskodizes für Mitarbeitende verfasst, in denen u.a. Leitlinien zum Verhalten in bestimmten Situationen enthalten sind.

## **Interessengruppen**

Interessengruppen sind all jene, die ein Interesse, ob finanzieller oder sonstiger Art, an den Tätigkeiten der Organisation haben. Die internen und externen Interessengruppen können in vier Kategorien untergliedert werden: politische Kräfte, Bürger/ Kunden, Mitarbeitende der Organisation, Partner. Beispiele für Interessengruppen sind: politische Entscheidungsträger, Bürgergruppen, Mitarbeitende, die Gesellschaft, Aufsichtsbehörden, Medien, Partner, Regierungsorganisationen usw.

## **Interessenkonflikt**

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

## **ISO**

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

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

## Kompetenzen

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

## Konsens

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

## Konsens- oder Selbstbewertungsbericht

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

## Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

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

## Konzeptionelles Denken (Design Thinking)

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

## Kostenrechnung (Cost Accounting)

Ein zentraler Bereich der internen Buchführung, in dem Kosten aufgezeichnet, einzelnen Budgetposten zugewiesen (beispielsweise für Dienstleistungen und Produkte) und für besondere Zwecke ausgewertet werden. Kostenrechnungssysteme zeigen auf, zu welchen Kosten öffentliche Dienstleistungen erbracht werden. Die Ergebnisse der Kostenrechnung können wertvolle Einblicke für die Systeme zur Leistungsmessung liefern.

## Kritischer Erfolgsfaktor

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

## Künstliche Intelligenz (KI)

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





## Langfristige Nutzungsstrategie

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

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

## Lean-Methode

Die Lean-Methode zeichnet sich durch eine konstante Ausrichtung an Kundenanforderungen und Massnahmen zur Kostensenkung aus. Das Lean Management zielt auf die Ausarbeitung einer prozessorientierten Organisationsgestaltung bei grösstmöglicher Effizienz und eindeutig definierten Prozessen ab. Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege sollten logisch aufgebaut sein und die beiden wichtigsten Aspekte des Lean Managements (Kundenfokus und Kostensenkung) integrieren. Diese beiden Hauptaspekte können sich sowohl auf interne als auch auf organisationsübergreifende Prozesse und Strukturen beziehen.

## Leistung (Performance)

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

## Leistungsbeurteilung/ Mitarbeitergespräche

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

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

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

### Leistungsbudgetplanung (Performance Budgeting)

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

### Leistungsmanagement (Performance Management)

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

### Lern- und Kooperationsnetzwerke

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

### Lernen

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

#### ◆ Lernumfeld

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

#### ◆ Lernende Organisation

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

#### ◆ Training-on-the-job

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

### Management

Mit dem Begriff Management werden die Führungsaufgaben in einer öffentlichen Organisation beschrieben (z. B. Abteilungsleitung, Amtsleitung). Ausserdem bezeichnet er eine Person,



die diese Funktionen erbringt und über die nötigen Managementfähigkeiten verfügt. Zu den typischen Aufgaben des Managements gehören Planung, Organisation, Führung und Erfolgskontrolle. Im Gegensatz zur Führung bearbeitet das Management den strukturellen Rahmen zur Verwaltung einer Organisation (Planung, Zielsetzung und -erreicherung, Erfolgskontrolle, Mittelzuweisung etc.), während die Führung den Fokus auf die persönliche Führung von Menschen legt.

### **Management-Informationssystem (MIS)**

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

### **Mentoren**

Sie werden für die Entwicklung von Mitarbeitenden eingesetzt, wofür eine Vertrauensperson (der Mentor) ihr Wissen einer anderen Person in Form von Anleitung, Ermutigung und Hilfestellung weitergibt. Der Einsatz von Mentoren hat das Ziel, die Lernprozesse und Entwicklung von Mitarbeitenden zu fördern und ihr Potenzial zu entdecken. Das Mentorenkonzept eignet sich auch für neue Mitarbeitende auf der Suche nach ihrer Rolle, zur Erkennung wichtiger Ansprechpartner etc., damit der Start in einer neuen Arbeitsumgebung gelingt.

### **Mission/ Auftragsformulierung**

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

- ◆ Welchen Zweck hat die Organisation?
- ◆ Welche Produkte und Dienstleistungen werden erbracht?
- ◆ Wer sind die Hauptkunden?
- ◆ Welche Werte tragen die Organisation?

### **Mitarbeitende**

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

### **Mitarbeitergespräch**

Unter einem Mitarbeitergespräch versteht man ein strukturiertes Jahresgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitende. In diesem Gespräch werden die Ergebnisse des zurückliegenden Jahres besprochen und eine gemeinsame Verabredung zu nötigen Massnahmen für die Weiterentwicklung bei Kooperationen, neuen Tätigkeitsfeldern, zusätzlichen Schulungsmassnahmen etc. getroffen.

Siehe auch **Leistungsbeurteilung**

### Mitbewertung (Co-Evaluation)

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

### Mitentscheidung

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

### Mitgestaltung (Co-Design)

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

### Mitproduktion

Bürger sind in die qualitätvolle Produktion und Erbringung von Dienstleistungen eingebunden.

### Nachhaltige Entwicklungsziele (SDG)



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

### Nachhaltigkeit/nachhaltige Entwicklung

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

### Netzwerk

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

### Once-Only-Prinzip



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

### Öffentlich-private Partnerschaften

Eine öffentlich-private Partnerschaft bezeichnet die Zusammenarbeit zwischen einer Regierungsbehörde und einem privatwirtschaftlichen Unternehmen, das zur Finanzierung, für den Bau und

den Betrieb von Projekten (z. B. ÖPNV, Parkanlagen und Messe-/Kongresszentren) eingesetzt werden kann. Eine Projektfinanzierung durch öffentlich-private Partnerschaften kann zu einem schnelleren Projektabschluss bzw. eventuell erst überhaupt das Projekt ermöglichen.

### **Öffentliches Programm (Public Policy)**

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

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

### **Open Data**

Sämtliche Daten, die – meist unter formloser Angabe der Quelle – frei zugänglich genutzt, wiederverwendet und weitergegeben werden können. Neben der rechtlichen Offenheit erfordern offene Daten auch eine technische Offenheit durch maschinenlesbare Formate und die Verfügbarkeit in grossen Mengen. PDFs erfüllen die Anforderungen an die technische Offenheit nicht.

### **Open Source**

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

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

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

### **Organisationskultur**

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

### **Organisationsstrukturen**

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

### **Partnerschaft**

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

Zur Formalisierung von Partnerschaften können Partnerverträge geschlossen werden.

 P

## PDCA-Zyklus

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

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

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

## Personalmanagement

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

## Prozess

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

## Prozessdiagramm

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

## Prozessverantwortlicher

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

- ◆ Den Prozess verstehen: Wie wird er praktisch durchgeführt?
- ◆ Den Prozess zielorientiert gestalten: Wie passt er in die Vision? Wer sind die internen und externen Interessengruppen? Werden ihre Erwartungen erfüllt? In welchem Verhältnis steht der Prozess zu anderen Prozessen?
- ◆ Den Prozess an interne und externe Interessengruppen kommunizieren.
- ◆ Den Prozess überprüfen und messen: Inwieweit ist er effizient und effektiv?
- ◆ Über den Prozess berichten: Was genau kann verbessert werden? Was sind die Schwachstellen und wie können sie beseitigt werden?

Mithilfe dieser Schritte kann der Prozessverantwortliche den Prozess kontinuierlich verbessern.

## Public Management Instrumente

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

Zur praktischen Umsetzung der Prinzipien des „New“ Public Managements sind insbesondere folgende Handlungsfelder hervorzuheben:

- ◆ **Politische Steuerung** – Strategisches Management auf der Ebene der politisch-administrativen Führung (v.a. zur Festlegung der öffentlichen Leistungen und deren Finanzierung); Trennen von politisch administrativer Führung und Ausführung der Aufgaben (z.B. durch Leistungskontrakte)
- ◆ **Organisationsstrukturen** – Dezentralisierungs- und/ oder Entflechtungsstrategien umsetzen (z.B. durch dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung)
- ◆ **Verfahren und Führungsinstrumente** – Ergebnisorientierung durch Festlegen von Produkten („Output“) und gewünschten Wirkungen („Outcome“); Stärkung der Controlling-Funktion z. B. über Leistungsberichte, Kosten- und Leistungsrechnung, Kennzahlen, Wettbewerb und Wirkungsanalysen (z. B. Public Value Ansatz)
- ◆ **Personal- und Organisationsentwicklung** – Vermehrte Verantwortung für Führungskräfte auf allen Ebenen; Personalentwicklung durch zielorientierte Fördermassnahmen, Mitarbeitergespräche, Karriereplanung etc.; Systematische Ausrichtung der Organisationsstrukturen und Prozesse an geänderte Rahmenbedingungen und Anforderungen (z.B. gesetzliche Rahmenbedingungen, demographische Entwicklung, Effizienzdruck, Prozessoptimierung etc.)
- ◆ **Auftritt nach Aussen** – Ausbau der Kundenorientierung durch Marketing und Public Relations; Ausbau der Corporate Identity; Eingehen von Benchlearning Aktivitäten und Lernen von anderen Organisationen;
- ◆ **Qualitätsmanagement** – Konsequente Ausrichtung der Aufbau- und Ablauforganisation, der Dienstleistungen und Ergebnisse der Verwaltungstätigkeit an die Erwartungen von Bürgern, Kunden und weiteren Interessengruppen sowie an spezifische Rahmenbedingungen öffentlicher Verwaltungen

## Qualität



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

## Qualitätsmanagement

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

## Qualitätsmanagementsystem (QMS)

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

## Qualitätssicherung

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

## Sense Making



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

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

## Service Design

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

## Stellenbeschreibung

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

## SMART-Ziele

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

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



## Soziale Medien

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

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

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

## Soziale Verantwortung

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

## Spending Reviews

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

## Strategie

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

## Top-down

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

 T

## TQM (Total Quality Management)

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

## Transparenz

Transparenz umfasst Offenheit, Kommunikation und Verantwortlichkeit auf individueller und organisatorischer Ebene. Transparente Verfahren beinhalten offene Sitzungen, Erklärungen zur Offen-

legung finanzieller Informationen, Gesetze über Informationsfreiheit, Überprüfung des Haushalts, Audits etc.

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



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

### **Verfahren (Procedure)**

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

### **Verhaltenskodex (Code of Conduct)**

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

### **Vielfalt (Diversität)**

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

### **Vision**

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

### **Vorbild**

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

### **Vorbildfunktion**

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

### **Wert – Public Value**



Ein Wert bezieht sich auf monetäre, gemeinwohlorientierte, kulturelle oder moralische Aspekte. Moralische Werte werden als mehr oder weniger universell betrachtet, wohingegen es bei den kul-

turellen Werten Unterschiede sowohl zwischen Organisationen als auch zwischen Ländern geben kann. Kulturelle Werte einer Organisation sollten weitergegeben und gelebt werden sowie auf die Mission der Organisation Bezug nehmen. So können sich beispielsweise die kulturellen Werte einer Non-Profit-Organisation erheblich von denen eines privaten Wirtschaftsunternehmens unterscheiden.

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

### **Wichtigste Leistungsergebnisse**

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

### **Wirkung (Outcome)**

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

### **Wissen**

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

### **Wissensmanagement**

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

ten von geistigem Kapital. Im Wissensmanagement wird eine grosse Vielfalt an Vorgehensweisen und Prozessen angewandt. Zu den häufiger verwendeten gehören: Schaffen und Auffinden, Teilen und Lernen voneinander (Praktiker-Gemeinschaften), Organisieren und Verwalten.

## Ziele



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

- ◆ **Strategische Ziele**

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

- ◆ **Operative Ziele**

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

## Danksagungen

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

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

Die redaktionelle Bearbeitung von CAF2020 wurde von folgenden Personen vorgenommen:

Koordinator: Thomas Prorok (EIPA Special Advisor), Sabina Bellotti (Italien)

- ◆ Michael Kallinger, Philip Parzer (Österreich)
- ◆ Isabelle Verschueren (Belgien)
- ◆ Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särmälä (Finnland)
- ◆ Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, (Italien)
- ◆ Katarzyna Dudzik (Polen)
- ◆ Cristina Evaristo (Portugal)
- ◆ Fabrizio Rossi (EIPA)

Weitere Beiträge wurden von Bulgarien, Griechenland und der Slowakei geleistet.

Zusätzliche Anregungen vonseiten nationaler CAF-Ansprechpartner während des Prozesses sind jederzeit willkommen.

European CAF Resource Centre – European Institute of Public Administration

P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht,

Niederlande [caf@eipa.eu](mailto:caf@eipa.eu) [www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF)

**EUPAN CAF Ansprechpartner**

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

## Länder und Organisationen in Europa, die CAF umsetzen

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

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

## Aussereuropäische Länder mit CAF-Pilotprojekten

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

**Impressum:**

Verein CAF Schweiz

Postfach 208

2000 Neuenburg

[info@caf-ch.ch](mailto:info@caf-ch.ch)

Version 1.1 – 01.01.2022