

# CAF Version 2002

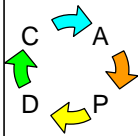
## Arbeitsbogen

**qconsult** saatweber

CAF Version 2002

## Bewertungsskala „Befähiger“ (1-5)

qconsult saatweber

Wert	CAF Skala 2002	„Übersetzung“	Phase	PDCA
0	Keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/Aktivitäten	= das machen wir nicht		
1	Relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant	= das planen wir zu tun	Projektphase	PLAN
2	Relevante Maßnahmen/Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt	= das machen wir	Umsetzungsphase	DO
3	Relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden	= wir prüfen, ob wir das Richtige richtig machen	Kontrollphase	CHECK
4	Relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen/Benchmarking-Daten überprüft und entsprechend angepasst worden	= auf Basis der Überprüfung passen wir an	Anpassungsphase	ACT
5	Relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen/Benchmarking-Daten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden	= regelmäßig prüfen wir, ob wir das Richtige richtig machen und nehmen ggf. Anpassungen vor	Prinzip der ständigen Verbesserung	

**Themenfeld 1: Führungseigenschaften**

Kriterium 1.1: Der Organisation eine Richtung vorgeben: Entwicklung und Vermittlung einer Vision, einer Mission und von Werten

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um der Organisation eine Richtung vorzugeben: Entwicklung und Vermittlung einer Vision, einer Mission und von Werten.	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/ Aktivitäten	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
1.1.1	Entwicklung und Formulierung einer Vision (wohin wollen wir) und einer Mission (was sind unsere Ziele) der Organisation							
1.1.2	Schaffung eines Werterahmens und eines Verhaltenskodexes*							
1.1.3	Übertragung der Vision und der Mission in strategische (mittelfristige*) und operative (konkrete und kurzfristige*) Ziele und Maßnahmen							
1.1.4	Einbeziehung relevanter Interessengruppen bei der Entwicklung einer Vision, Mission, eines Werterahmens, strategischer und operativer Ziele							
1.1.5	Anpassung der Vision, der Mission und der Werte an veränderte äußere Bedingungen							
1.1.6	Vermittlung der Vision, der Mission, der Werte und der strategischen und operativen Ziele an alle Beschäftigten der Organisation und andere Interessengruppen							

Die mit einem \* gekennzeichnete Begriffe werden im Glossar DER caf Broschüre 2002 erläutert

Kriterium 1.2: Entwicklung und Umsetzung eines Managementsystems für die Organisation

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um ein Managementsystem für die Organisation zu entwickeln und umzusetzen.	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/ Aktivitäten	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
1.2.1	Entwicklung von organisatorischen Strukturen und Prozessen* in Übereinstimmung mit den Aufgaben der Organisation und den Bedarfen und Erwartungen der Interessengruppen							
1.2.2	Festlegung von geeigneten Managementebenen, Funktionen, Verantwortlichkeiten und Gestaltungsräumen							
1.2.3	Entwicklung und Vereinbarung messbarer Ziele für alle Ebenen der Organisation							
1.2.4	Zielvorgaben* hinsichtlich Output* (Ergebnis) und Outcome* (Wirkung) und Schaffung eines Gleichgewichts zwischen den Bedarfen und Erwartungen verschiedener Interessengruppen							
1.2.5	Einrichtung eines Management-Informationssystems mit internen Audits* (Revisionen) und Kontrollen							
1.2.6	Rahmenbedingungen für Teamwork und die Arbeit in Projekten schaffen							
1.2.7	Langfristige Anwendung eines TQM*-Systems, wie EFQM* oder CAF							
1.2.8	Entwicklung eines Systems zur Festlegung operativer Ziele oder zur Leistungsmessung in der Organisation (z. B. Balanced Scorecard*, ISO 9001-2000)							

Kriterium 1.3: Motivierung und Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Handeln als Vorbild

<p><b>Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um die Beschäftigten der Organisation zu motivieren und zu unterstützen und eine Vorbildfunktion auszuüben.</b></p>		Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/ Aktivitäten	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
1.3.1	Mit gutem Beispiel vorangehen/ Vorbildfunktion ausüben							
1.3.2	Bereitschaft zur Entgegennahme von konstruktiver Kritik und Verbesserungsvorschlägen bzgl. des eigenen Führungsverhaltens							
1.3.3	Handeln im Einklang mit den aufgestellten Zielen und Werten							
1.3.4	Umfassende Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter							
1.3.5	Unterstützung der Beschäftigten, um ihnen beim der Erfüllungen ihrer Pläne und Ziele zu helfen und damit wiederum zum Erreichen der Ziele der gesamten Organisation beizutragen							
1.3.6	Delegation von Verantwortung anregen und fördern (Empowerment*)							
1.3.7	Ermutung und Unterstützung der Beschäftigten, Vorschläge für Neuerungen und Verbesserungen zu unterbreiten und sich in ihrer täglichen Arbeit aktiv einzubringen							
1.3.8	Gegenseitiges Vertrauen und Respekt fördern							
1.3.9	Gewährleistung, dass eine Kultur entwickelt wird, in der Innovationen angeregt, erkannt, geplant und umgesetzt werden							
1.3.10	Anregung und Finanzierung von Fortbildungs- und Verbesserungsmaßnahmen							
1.3.11	Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Feedback geben und Leistungsergebnisse besprechen							
1.3.12	Anerkennung und Belohnung der Leistung Einzelner und von Teams							
1.3.13	Angemessene Berücksichtigung der individuellen Bedarfe und der persönlichen Situation der Beschäftigten							

Kriterium 1.4: Umgang und Organisation der Beziehung mit der Politik und anderen Interessengruppen

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um zu Politikern und anderen Interessengruppen (Stakeholder*) angemessene Beziehungen zu pflegen.	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/ Aktivitäten	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
1.4.1	Aufrechterhaltung pro-aktiver und regelmäßiger Beziehungen zu politischen Stellen in relevanten Bereichen der Exekutive und Legislative							
1.4.2	Entwicklung von Partnerschaften* und Netzwerken* mit wichtigen Interessengruppen							
1.4.3	Einbeziehung politischer und anderer Interessengruppen bei der Aufstellung von Zielen hinsichtlich Output* (Ergebnisse) und Outcome* (Wirkung) und der Entwicklung eines Managementsystems für die Organisation							
1.4.4	Bestreben, die Organisation ins öffentliche Bewusstsein zu rücken, einen guten Ruf und Anerkennung zu erlangen							
1.4.5	Entwicklung eines Marketingkonzeptes (produkt- und serviceorientiert) sowie dessen interne und externe Kommunikation							
1.4.6	Teilnahme an Aktivitäten von Interessengruppen, anderen relevanten Organisationen und Berufsverbänden etc.							

**Themenfeld 2: Strategie und Planung**

Kriterium 2.1: Informationsgewinnung in Bezug auf die gegenwärtigen und zukünftigen Bedarfe von Interessengruppen

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, was die Organisation unternimmt, um Informationen über aktuelle und zukünftige Bedarfe der Interessengruppen (Stakeholder*) zu gewinnen.	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/ Aktivitäten	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
2.1.1	Identifizierung aller relevanten Interessengruppen							
2.1.2	Systematische Informationsbeschaffung über die Interessengruppen, ihre Bedarfe und Erwartungen mittels geeigneter Untersuchungen*/Umfragen							
2.1.3	Regelmäßige Informationsbeschaffung über wichtige Faktoren, wie gesellschaftliche, ökologische, wirtschaftliche, rechtliche und demografische Entwicklungen							
2.1.4	Regelmäßige Bewertung der Qualität* der Informationen und ihrer Gewinnung							

Kriterium 2.2: Entwicklung, Überprüfung und Aktualisierung der Strategie und Planung

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, was die Organisation unternimmt, um Strategie und Planung zu entwickeln, zu überprüfen und zu aktualisieren.	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/ Aktivitäten	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
2.2.1	Einbeziehung von Interessengruppen in den Prozess der Entwicklung, Überprüfung und Aktualisierung von Strategie und Planung sowie Priorisierung der Erwartungen und Bedarfe							
2.2.2	Analyse von Chancen und Risiken und Bestimmung entscheidender Erfolgsfaktoren* durch die regelmäßige Bewertung von Faktoren aus dem Umfeld der Organisation (einschließlich politischer Veränderungen)							
2.2.3	Aufstellung strategischer und operativer Ziele basierend auf der Vision*, der Mission* und den Werten* der Organisation und Verknüpfung dieser Ziele mit operativen Plänen und Verfahren/Prozessen							
2.2.4	Bewertung der Qualität der strategischen und operativen Pläne							
2.2.5	Abgleichung von Aufgaben und Ressourcen, lang- und kurzfristigen* Anforderungen und den Ansprüchen der Interessengruppen							
2.2.6	Bewertung bestehender Aufgaben im Hinblick auf Output* (Ergebnisse) und Outcome* (Wirkung) sowie den Grad der Zielerreichung auf allen Ebenen verifizieren und ggf. Anpassung der Strategie und Planung							
2.2.7	Bewertung des Bedarfs, Strategien und Methoden umzustellen und zu verbessern							
2.2.8	Systematische Analyse von organisationsinternen Stärken und Schwächen (z. B. TQM*-Diagnose oder SWOT-Analyse*)							

Kriterium 2.3: Umsetzung der Strategie und Planung in der gesamten Organisation

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, was die Organisation unternimmt, um Strategie und Planung in der gesamten Organisation umzusetzen.	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/ Aktivitäten	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
2.3.1	Umsetzung von Strategie und Planung, indem Übereinkunft erzielt und Prioritäten gesetzt, Zeitrahmen festgelegt und eine geeignete Organisationsstruktur geschaffen werden							
2.3.2	Übertragung der strategischen und operativen Ziele in Pläne und Aufgabenzuweisungen und Verknüpfung mit den Kernprozessen* der Organisation							
2.3.3	Aufbau interner Kommunikationskanäle zur Verbreitung der Ziele, Pläne und Aufgaben der Organisation							
2.3.4	Entwicklung und Anwendung von Methoden zur Messung der Leistung der Organisation auf allen Ebenen							
2.3.5	Einrichtung und Fortführung von Entscheidungsgremien (z. B. Beirat, Strategiegremium, Verwaltungsratsausschuss, Lenkungsgruppen)							

**Themenfeld 3: Personalmanagement**

Kriterium 3.1: Planung, Gestaltung und Verbesserung der Personalressourcen im Hinblick auf Strategie und Planung der Organisation

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, was die Organisation unternimmt, um Personalressourcen mit Blick auf die Strategie und Planung der Organisation zu planen, zu gestalten und zu verbessern.	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/ Aktivitäten	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten wurden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
3.1.1	Entwicklung eines Personalmanagement-Konzepts auf der Grundlage der Strategie* und Planung der Organisation und dessen Kommunikation							
3.1.2	Regelmäßige Analyse des aktuellen und zukünftigen Personalbedarfs unter Berücksichtigung der Bedarfe und Erwartungen der Interessengruppen*							
3.1.3	Entwicklung von und Einigung über ein klares Konzept, in der objektive Kriterien für die Personaleinstellung und -förderung, ein Belohnungssystem und die Übertragung von Leitungsfunktionen enthalten sind							
3.1.4	Aufgaben, Fähigkeiten/ Kompetenzen und Zuständigkeiten (z. B. durch Arbeitsplatzbeschreibungen) werden aufeinander ausgerichtet							
3.1.5	Arbeitsplatzbeschreibungen, Personalgewinnung und Entwicklungspläne werden aufeinander ausgerichtet							
3.1.6	Die Aufgabenplanung und die Personalzuweisung und -entwicklung werden aufeinander ausgerichtet							
3.1.7	Festlegung von Management- und Führungsqualifikationen, die bei der Einstellung und dem Einsatz von Führungskräften verlangt werden							
3.1.8	Gewährleistung optimaler Arbeitsbedingungen in der gesamten Organisation							
3.1.9	Bei der Personalgewinnung und -entwicklung wird nach dem Gebot der Fairness und dem Grundsatz der Chancengleichheit verfahren (z. B. Gleichbehandlung von Frau und Mann, Menschen mit Behinderung, Angehörigen verschiedener Ethnien und Religionen)							
3.1.10	Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung und ihrer speziellen Anforderungen an die Ausstattung ihres Arbeitsplatzes							
3.1.11	Ermöglichung eines Gleichgewichts zwischen beruflichem Engagement und Privatleben der Beschäftigten im Sinne einer Work-Life-Balance*							

Kriterium 3.2: Identifikation, Entwicklung und Verwendung der Fähigkeiten der Beschäftigten und Abstimmung der Ziele Einzelner, von Teams und der gesamten Organisation.

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, was die Organisation unternimmt, um die Fähigkeiten der Beschäftigten zu erkennen, weiter zu entwickeln und zu nutzen, indem die Ziele Einzelner, von Teams und der Organisation aufeinander abgestimmt werden.	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/Aktivitäten	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
3.2.1	Identifikation aktueller Fähigkeiten, sowohl jedes einzelnen Beschäftigten als auch der Organisation als Ganzes, im Hinblick auf Wissen, Kompetenzen und Verhalten							
3.2.2	Entwicklung eines Fortbildungskonzeptes ausgehend von aktuellen und zukünftigen organisatorischen und persönlichen Anforderungen und diesen bekannt machen							
3.2.3	Entwicklung von und Einigung über persönliche Fortbildungs- und Entwicklungspläne für alle Beschäftigten							
3.2.4	Entwicklung von Führungsqualitäten in der gesamten Organisation							
3.2.5	Unterstützung und Ein- arbeitung neuer Mitarbeiter- innen und Mitarbeiter							
3.2.6	Förderung der Arbeitsplatz- mobilität (intern und extern) der Beschäftigten							
3.2.7	Entwicklung und Förderung moderner Schulungs- methoden							
3.2.8	Management der globalen und individuellen Fortbildungs- maßnahmen, im Anschluss prüfen, inwieweit die Fortbil- dungsziele erreicht wurden, und davon ausgehend die Fortbildungsplanung den veränderten Bedingungen anpassen							
3.2.9	Entwicklung und Förderung sozialer Kompetenzen und Fähigkeiten im Umgang mit Bürgern/Kunden							
3.2.10	Den für Fortbildungen investierten Anteil am gesamten Personalhaushalt beobachten							

Kriterium 3.3: Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Dialog und Empowerment\*

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, was die Organisation unternimmt, um Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Dialog und Empowerment*.	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/Aktivitäten	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
3.3.1	Förderung einer Kultur der offenen, hierarchieübergreifenden Kommunikation und des Dialogs							
3.3.2	Aktive Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihren Ideen und Vorschlägen und Entwicklung geeigneter Mechanismen							
3.3.3	Einbeziehung der Beschäftigten in die Entwicklung von Konzepten und Strategien*, die Gestaltung von Prozessen* und Identifikation und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen							
3.3.4	Streben nach einer Einigung zwischen der Leitungsebene und den Beschäftigten über Ziele und Methoden zur Messung der Zielerreichung							
3.3.5	Regelmäßige Durchführung von Mitarbeiterbefragungen							
3.3.6	Die Beschäftigten dazu aufrufen, ihre Vorgesetzten zu beurteilen							
3.3.7	Beratungen mit den Vertretern der Beschäftigten							

**Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen**

Kriterium 4.1: Aufbau und Weiterentwicklung von relevanten Partnerschaften

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, welche Maßnahmen getroffen wurden, um sicherzustellen, dass die Organisation relevante Partnerschaften aufbaut und weiterentwickelt.	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/Aktivitäten	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
4.1.1	Identifizierung der strategischen Partner und der Art der Partnerschaft*							
4.1.2	Vereinbarungen mit geeigneten Partnern schließen, die die Art der Partnerschaft berücksichtigen							
4.1.3	Festlegung der Zuständigkeiten beim Management der Partnerschaften							
4.1.4	Regelmäßige Überprüfung und Beurteilung der Prozesse*, der Ergebnisse und der Art der Partnerschaften							
4.1.5	Initiierung und Aufbau aufgabenspezifischer Partnerschaften und Entwicklung und Durchführung gemeinsamer Projekte mit anderen Organisationen des öffentlichen Sektors							
4.1.6	Schulung der Beschäftigten, um eine effektive Zusammenarbeit mit Partnern zu ermöglichen							
4.1.7	Gegenseitiger Personalaustausch mit Partnerorganisationen in Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft							

Kriterium 4.2: Entwicklung, Umsetzung und partizipative Gestaltung von Partnerschaften mit Bürgern und Kunden

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, welche Maßnahmen getroffen wurden, um sicherzustellen, dass die Organisation Partnerschaften mit Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden entwickelt und umsetzt.	Bewertung					relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/Aktivitäten	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase		
4.2.1	Zur Einbeziehung/Beteiligung von Bürgern/Kunden in Angelegenheiten, die das Gemeinwohl betreffen, ermuntern							
4.2.2	Einbeziehung von Bürgern/Kunden in politische Entscheidungsprozesse							
4.2.3	Aufgeschlossenheit gegenüber Ideen, Vorschlägen und Beschwerden von Bürgern/Kunden und Entwicklung und Anwendung dafür geeigneter Verfahren							
4.2.4	Aktive Ermutigung der Bürger/Kunden, sich selbst zu organisieren, und Unterstützung von Bürgergruppen							
4.2.5	Sicherstellung einer proaktiven Informationspolitik							
4.2.6	Gewährleistung, dass Bürger/Kunden eine individuelle Behandlung erfahren							
4.2.7	Gewährleistung von Transparenz sowohl der Organisation als auch ihrer Entscheidungen und Entwicklung							

Kriterium 4.3: Wirksames Wissensmanagement

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, welche Maßnahmen getroffen wurden, um sicherzustellen, dass die Organisation wirksames Wissensmanagement betreibt.	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/ Aktivitäten	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
4.3.1	Entwicklung von Systemen zur Verwaltung, zum Erhalt und zur Bewertung des Wissens, das in der Organisation vorhanden ist							
4.3.2	Gewährleistung, dass Wissen und Informationen mit Partnern ausgetauscht und gemeinsam genutzt werden							
4.3.3	Ständige Überprüfung des in der Organisation verfügbaren Wissens und Ausrichtung dieses Wissens auf die strategische Planung und auf aktuelle und zukünftige Bedarfe aller Interessengruppen*							
4.3.4	Gewährleistung, dass alle Beschäftigten Zugang zu dem Wissen haben, das für die Erledigung ihrer Aufgaben und die Erreichung ihrer Ziele relevant ist							
4.3.5	Sicherstellung des Zugangs zu relevanten Informationen für alle Interessengruppen							
4.3.6	Gewährleistung der Richtigkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit von Informationen							
4.3.7	Kanäle zur organisations-internen Informationsverbreitung schaffen							
4.3.8	Zum gegenseitigen internen Informationsaustausch innerhalb der Organisation und mit allen relevanten Interessengruppen anregen							
4.3.9	Sicherstellung, dass außerhalb der Organisation verfügbare Informationen effektiv verarbeitet und genutzt werden							
4.3.10	Informationen in einer benutzerfreundlichen Form vorlegen							
4.3.11	Sicherstellung, dass Wissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die aus der Organisation ausscheiden, nicht verloren geht							

Kriterium 4.4: Wirksames Finanzmanagement

		Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/ Aktivitäten	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
4.4.1	Ausrichtung des Finanzmanagements auf die strategischen Ziele							
4.4.2	Gewährleistung der Finanz- und Haushaltstransparenz							
4.4.3	Einführung innovativer Systeme zur Haushaltsplanung							
4.4.4	Ständige Überwachung der Kosten für die Bereitstellung von Standard-Dienstleistungen oder Standard-Produkten							
4.4.5	Sicherstellung einer eines kostenwirksamen* Managements der finanziellen Ressourcen							
4.4.6	Verantwortung für finanzielle Ressourcen delegieren und dezentralisieren, und mit einem zentralen Controlling hinterlegen							
4.4.7	Finanzcontrolling basierend auf Kosten-Nutzen-Analysen*							
4.4.8	Risiko- und Folgenabschätzung finanzwirksamer Entscheidungen							
4.4.9	Entwicklung und Einführung moderner Controlling-Verfahren im Bereich Finanzmanagement							
4.4.10	Das Finanzcontrolling für alle Beschäftigten transparent machen							
4.4.11	Effektive Nutzung von Anlagevermögen für die Erreichung der strategischen Ziele der Organisation							

Kriterium 4.5: Wirksames IT-Management

qconsult saatweber

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, welche Maßnahmen getroffen wurden, um sicherzustellen, dass die Organisation über ein Technologiemanagement verfügt.	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/Aktivitäten	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
4.5.1	Umsetzung einer integrierten Technologiestrategie in Übereinstimmung mit den strategischen und operativen Zielen der Organisation							
4.5.2. (a)	Effiziente Anwendung der geeigneten Technologie für die Aufgabenbewältigung							
4.5.2. (b)	Effiziente Anwendung der geeigneten Technologie für das Wissensmanagement							
4.5.2. (c)	Effiziente Anwendung der geeigneten Technologie für das Lernen und Verbesserungsmaßnahmen							
4.5.2. (d)	Effiziente Anwendung der geeigneten Technologie für die Interaktion mit Interessengruppen und Partnern							
4.5.2. (e)	Effiziente Anwendung der geeigneten Technologie für die Entwicklung und Pflege interner und externer Netzwerke*							
4.5.3	Überwachung technologischer Entwicklungen und Einführung relevanter Neuerungen							

Kriterium 4.6: Wirksames Management sonstiger Ressourcen

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, welche Maßnahmen getroffen wurden, um sicherzustellen, dass die Organisation über ein Gebäude- und Vermögenswerte-Management verfügt.	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/ Aktivitäten	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
4.6.1	Abwägung zwischen der Forderung nach Kosteneffizienz der Liegenschaften einerseits und den Ansprüchen und Erwartungen der Nutzer andererseits							
4.6.2	Sicherstellung einer kosteneffizienten und effektiven Nutzung von Büroräumen und der technischen Ausstattung unter Berücksichtigung der strategischen und operativen Ziele der Organisation, der persönlichen Bedarfe der Beschäftigten, den örtlichen Gepflogenheiten und objektiver Beschränkungen							
4.6.3	Gewährleistung einer effizienten und kostenwirksamen Instandhaltung von Gebäuden, Büros, technischen Geräten und Einrichtungsgegenständen							
4.6.4	Gewährleistung einer effizienten, kostenwirksamen und nachhaltigen Nutzung von Transport- und Energieressourcen							
4.6.5	Sicherstellung geeigneter Zugangswege zu Gebäuden gemäß den Bedarfen und Erwartungen der Beschäftigten und Bürger/Kunden							
4.6.6	Entwicklung einer integrierten Strategie zur Verwaltung unbeweglicher Vermögenswerte							

**Themenfeld 5: Prozess- und Veränderungsmanagement**

**Kriterium 5.1: Identifikation, Gestaltung und Verbesserung von Prozessen**

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, wie die Organisation Prozesse identifiziert, gestaltet und verbessert.	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/ Aktivitäten	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
5.1.1	Identifizierung, Beschreibung und Dokumentation der Kernprozesse*							
5.1.2	Analyse und Evaluierung* der Kernprozesse vor dem Hintergrund der Ziele der Organisation und sich verändernder äußerer Gegebenheiten							
5.1.3	Bestimmung von Prozessverantwortlichen (Process Owners) und Übertragung von Verantwortung auf diese							
5.1.4	Einbeziehung der Beschäftigten und externen Interessengruppen* in die Gestaltung und Entwicklung von maßgeblichen Prozessen							
5.1.5	Sicherstellung, dass die Kernprozesse zum Erreichen der strategischen Ziele der Organisation beitragen							
5.1.6	Zuweisung von Mitteln für Prozesse mittels einer Priorisierung, d.h. ausgehend von der relativen Wichtigkeit ihres Beitrags zum Erreichen der strategischen Ziele der Organisation							
5.1.7	Fortwährende Optimierung und Anpassung von Prozessen, ausgehend von ihrer gemessenen Effizienz* und Effektivität*							

Kriterium 5.2: Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten unter Einbeziehung der Kunden und Bürger

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, wie die Organisation die Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden an der Entwicklung und Bereitstellung von Dienstleistungen und Produkten beteiligt.	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/Aktivitäten	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
5.2.1	Beteiligung der Bürger/Kunden bei der Gestaltung und Verbesserung von Dienstleistungen und Produkten							
5.2.2	Einbeziehung von Bürgern/Kunden und anderen Interessengruppen in die Entwicklung von Qualitätsstandards für Dienstleistungen, Produkte und Informationen							
5.2.3	Entwicklung klarer, einfacher und leicht verständlicher Rechtsvorschriften							
5.2.4	Einbeziehung der Bürger/Kunden bei der Entwicklung und Gestaltung von Informationsquellen und -kanälen							
5.2.5	Bereitstellung geeigneter und verlässlicher Informationen sowie zuverlässige Hilfe und Unterstützung der Bürger/Kunden							
5.2.6	Nutzerfreundliche Erreichbarkeit der Organisation (z. B. flexible Öffnungszeiten und Angebot von Dokumenten sowohl in Papierform als auch in elektronischer Form)							
5.2.7	Förderung der elektronischen Kommunikation und Interaktion mit Bürgern/Kunden							
5.2.8	Entwicklung verlässlicher Systeme und Verfahren für die Behandlung allgemeiner Anfragen (Response-Management*) und ein Beschwerdemanagement*							


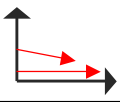
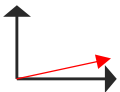
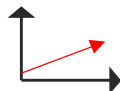
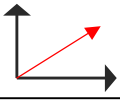
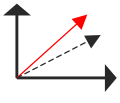
Kriterium 5.3: Planung und Gestaltung der Modernisierung und Innovation und Veränderung

	Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen und Erfahrungen, wie die Organisation Modernisierungen und Innovationen plant und gestaltet.	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		keine Beweise oder nur Einzelberichte für relevante Maßnahmen/ Aktivitäten	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant P (plan) Planungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt D (do) Umsetzungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden C (check) Überprüfungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden A (act) Anpassungsphase	relevante Maßnahmen/ Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden PDCA-Zyklus	
5.3.1	Fortwährende Überwachung interner Anzeichen für Veränderungen (z. B. ungünstige Fehlertendenzen, wachsende Zahl von Beschwerden)							
5.3.2	Durchführung von Leistungsvergleichen (Benchmarking*), um Verbesserungen voranzubringen							
5.3.3	Schaffung eines Gleichgewichts zwischen einem Top-Down-Ansatz* und einem Bottom-Up-Ansatz* beim Umgang mit Veränderungen in der Organisation							
5.3.4	Risikoanalyse und Bestimmung entscheidender Erfolgsfaktoren*							
5.3.5	Effiziente Steuerung des Veränderungsprozesses (z. B. durch Nutzung von Meilensteinen, Benchmarks, Lenkungsgruppen, Follow-up*)							
5.3.6	Diskussion geplanter und aktuell durchgeführter Veränderungen mit allen Partnern (z. B. Verbänden, Bürgerinitiativen etc.)							
5.3.7	Bereitstellung der Mittel, die zur vollständigen Umsetzung des Veränderungsprozesses notwendig sind							
5.3.8	Evaluierung und Steuerung des Veränderungsprozesses							

**Bitte beachten Sie, dass sich ab Themenfeld 6 die Bewertungsskala ändert. Es werden nun die Ergebnisse der abgefragten Leistungsmerkmale bewertet.**

**Bewertungsskala „Ergebnisse“ (6-9)**

qconsult saatweber

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

**Themenfeld 6: Kunden-/Bürgerbezogene Ergebnisse**

Kriterium 6.1: Beurteilung der Kunden-/Bürgerzufriedenheit

	<b>Beurteilen Sie, welche Ergebnisse die Organisation dabei erzielt hat, die Bedarfe und Erwartungen ihrer Kunden und der Bürger zu erfüllen, anhand der Ergebnisse von Messungen der Bürger-/Kundenzufriedenheit.</b> (Ergebnisse Kundenbefragung)	<b>Bewertung</b>						Weiß nicht/nicht bekannt
		Ergebnisse werden nicht gemessen	Die wichtigsten Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative oder stabile Tendenzen	Die Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte	Die Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht und positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht, positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen und im Leistungsvergleich mit relevanten Organisationen positive Ergebnisse erzielt	

Ergebnisse hinsichtlich des Gesamteindrucks der Organisation

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

Ergebnisse hinsichtlich der Einbeziehung

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

Ergebnisse hinsichtlich der Verfügbarkeit

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

Ergebnisse hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen

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

gconsult saatweber  
Kriterium 6.2: Interne Indikatoren für die Bewertung der Bürger-/Kundenzufriedenheit

Beurteilen Sie, welche Ergebnisse die Organisation dabei erzielt hat, die Bedarfe und Erwartungen ihrer Kunden und der Bürger zu erfüllen, anhand der Indikatoren für die Bewertung der Bürger-/Kundenzufriedenheit.		Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		Ergebnisse werden nicht gemessen	Die wichtigsten Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative oder stabile Tendenzen	Die Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte	Die Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht und positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht, positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen und im Leistungsvergleich mit relevanten Organisationen positive Ergebnisse erzielt	
Ergebnisse hinsichtlich des Gesamteindrucks der Organisation								
6.2.1	Anzahl der Beschwerden							
6.2.2	Umfang der Maßnahmen, um das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Organisation und ihre Dienste und Produkte zu erhöhen							
6.2.3	Bearbeitungszeit von Beschwerden							
6.2.4	Häufigkeit von Interventionen durch den Ombudsmann/ Bürgerbeauftragten							
6.2.5	Bearbeitungszeit							
6.2.6	Umfang der Schulung der Beschäftigten im Verhältnis zu effektiver und freundlicher Kommunikation mit und Behandlung von Bürgern/Kunden							
Ergebnisse hinsichtlich der Einbeziehung								
6.2.7	Einbeziehung von Interessengruppen* in die Gestaltung und Bereitstellung von Dienstleistungen und Produkten und/oder die Gestaltung von Entscheidungsprozessen							
6.2.8	Eingegangene und dokumentierte Vorschläge							
6.2.9	Umsetzung und Anwendung neuer und innovativer Formen des Umgangs mit Bürgern/Kunden							
Ergebnisse hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen								
6.2.10	Einhaltung festgelegter Standards für Dienste und Dienstleistungen							
6.2.11	Zahl von Aktenrückläufen aufgrund von Bearbeitungsfehlern und/oder Schadenersatzfälle							
6.2.12	Umfang der Maßnahmen zur Verbesserung der Verfügbarkeit, Genauigkeit und Transparenz von Informationen							

**Themenfeld 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse**

**Kriterium 7.1: Beurteilung der Messung der Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten**

	<b>Beurteilen Sie die Ergebnisse von Messungen der Zufriedenheit und der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b> (Ergebnisse Mitarbeiterbefragung)	<b>Bewertung</b>						Weiß nicht/nicht bekannt
		Ergebnisse werden nicht gemessen	Die wichtigsten Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative oder stabile Tendenzen	Die Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte	Die Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht und positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht, positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen und im Leistungsvergleich mit relevanten Organisationen positive Ergebnisse erzielt	

Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit mit:

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

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

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

Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen:

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

7.1: Beurteilung der Messung der Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten

	<b>Beurteilen Sie die Ergebnisse von Messungen der Zufriedenheit und der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</b> (Ergebnisse Mitarbeiterbefragung)	<b>Bewertung</b>						Weiß nicht/nicht bekannt
		Ergebnisse werden nicht gemessen	Die wichtigsten Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative oder stabile Tendenzen	Die Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte	Die Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht und positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht, positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen und im Leistungsvergleich mit relevanten Organisationen positive Ergebnisse erzielt	

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

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

Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit mit:

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

Kriterium 7.2: Weitere Indikatoren der mitarbeiterbezogenen Ergebnisse

Beurteilen Sie die Indikatoren für mitarbeiterbezogene Ergebnisse.		Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		Ergebnisse werden nicht gemessen	Die wichtigsten Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative oder stabile Tendenzen	Die Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte	Die Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht und positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht, positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen und im Leistungsvergleich mit relevanten Organisationen positive Ergebnisse erzielt	
Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit:								
7.2.1	Unentschuldigtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz oder krankheitsbedingte Fehlzeiten							
7.2.2	Fluktuationsrate							
7.2.3	Anzahl der Beschwerden, Streiks usw.							
Ergebnisse hinsichtlich der Leistung:								
7.2.4	Maß der Produktivität							
7.2.5	Resultate aus Evaluierungen* und/oder Beurteilungen							
7.2.6	Verbindung zwischen individuellen Leistungen und Qualität* von Dienstleistungen und Produkten							
7.2.7	Ergebnisse der Nutzung von Indikatoren* für die Bewertung von Einzelleistungen							
Ergebnisse hinsichtlich Entwicklung von Fähigkeiten/Kompetenzen:								
7.2.8	Teilnahme- & Erfolgsquoten bei Fortbildungsveranstaltungen							
7.2.9	Nutzung von Fortbildungsbudgets							
7.2.10	Nutzung der Informationstechnologie durch die Beschäftigten							
7.2.11	Nachgewiesene Fähigkeit, mit Bürgern/Kunden umzugehen und auf ihre Bedarfe einzugehen							
7.2.12	Personalrotation innerhalb der Organisation (Mobilität)							
Ergebnisse hinsichtlich Motivation und Einbeziehung/Beteiligung:								
7.2.13	Rücklaufquoten bei Mitarbeiterbefragungen							
7.2.14	Beteiligung an Verbesserungsmaßnahmen und -initiativen (z. B. Vorschlagswesen)							
7.2.15	Teilnahme an gesellschaftlichen Veranstaltungen							
7.2.16	Teilnahme an internen Diskussionsrunden, Zusammenkünften mit Führungskräften oder Personalversammlungen usw.							

**Themenfeld 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse**

Kriterium 8.1: Ergebnisse der gesellschaftlichen Leistungen

	Beurteilen Sie die durch die Organisation erreichten Auswirkungen auf die Gesellschaft anhand der Ergebnisse der gesellschaftlichen Leistungen	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		Ergebnisse werden nicht gemessen	Die wichtigsten Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative oder stabile Tendenzen	Die Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte	Die Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht und positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht, positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen und im Leistungsvergleich mit relevanten Organisationen positive Ergebnisse erzielt	
8.1.1	Auswirkung auf die lokale, nationale und internationale Wirtschaft und Gesellschaft							
8.1.2	Qualität* und Häufigkeit der Beziehungen zu den lokalen und gesellschaftlichen Partnern							
8.1.3	Das Verhalten der Organisation unter ethischen Gesichtspunkten							
8.1.4	Engagement für die Gemeinschaft, in der die Organisation angesiedelt ist, durch Unterstützung (finanzieller oder sonstiger) lokaler und gesellschaftlicher Aktivitäten							
8.1.5	Unterstützung von sozial Schwächeren (z. B. durch Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und Stellenvermittlung)							
8.1.6	Ausbau der Unterstützung von Projekten zugunsten von Entwicklungsländern							
8.1.7	Öffentliche Wahrnehmung der Auswirkungen der Tätigkeit der Organisation auf die Lebensqualität (Quality of Life*) der Bevölkerung							
8.1.8	Grad der Unterstützung gesellschaftlichen Engagements durch die Organisation							
8.1.9	Der Tenor in der Medienberichterstattung							
8.1.10	Grad der Integration gesellschaftlicher Veränderungen in die Organisation							
8.1.11	Programme zur Vorbeugung von Gesundheitsrisiken und Unfälle							

Kriterium 8.2: Ergebnisse bei Leistungen für die Umwelt

	Beurteilen Sie die durch die Organisation erreichten Auswirkungen auf die Gesellschaft anhand der Ergebnisse bei Leistungen für die Umwelt	Bewertung						Weiß nicht/nicht bekannt
		Ergebnisse werden nicht gemessen	Die wichtigsten Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative oder stabile Tendenzen	Die Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte	Die Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht und positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht, positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen und im Leistungsvergleich mit relevanten Organisationen positive Ergebnisse erzielt	
8.2.1	Einbindung des Nachhaltigkeitsgrundsatzes in Entscheidungsprozesse (Energiesparen, Nutzung erneuerbarer Energiequellen, Gesamtenergieverbrauch usw.)							
8.2.2	Verringerung des Abfall- und Verpackungsaufkommens							
8.2.3	Nutzung von Recycling-Produkten							
8.2.4	Förderung der Nutzung umweltfreundlicher Verkehrs- bzw. Transportmittel (z. B. öffentliche Verkehrsmittel, Fahrgemeinschaften, Fahrräder)							
8.2.5	Grad der Einhaltung von Umweltstandards							
8.2.6	Anstrengungen, Beeinträchtigungen oder Schäden, die durch die Tätigkeit der Organisation verursacht werden, zu reduzieren und den Schutz und die Sicherheit der Bürger zu gewährleisten							
8.2.7	Maßnahmen zur Lärmreduzierung							
8.2.8	Berücksichtigung des Umwelt- und Naturschutzes in Entscheidungsprozessen (z.B. beim Bau von Gebäuden)							

**Themenfeld 9: Leistungsergebnisse der Organisation**

Kriterium 9.1: Zielerreichung

	<b>Beurteilen Sie anhand von Fakten Tendenzen bei den Ergebnissen der Organisation im Hinblick auf die Zielerreichung.</b>	<b>Bewertung</b>						Weiß nicht/nicht bekannt
		Ergebnisse werden nicht gemessen	Die wichtigsten Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative oder stabile Tendenzen	Die Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte	Die Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht und positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht, positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen und im Leistungsvergleich mit relevanten Organisationen positive Ergebnisse erzielt	

Externe Ergebnisse:

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

Interne Ergebnisse:

9.1.8	Nachweisliche Beteiligung aller Interessengruppen* an der Organisation							
9.1.9	Nachweisliche Fähigkeit, die Bedarfe aller Interessengruppen gegeneinander abzuwägen und zu befriedigen							
9.1.10	Nachweislicher Erfolg bei der Verbesserung und Erneuerung organisatorischer Strategien*, Strukturen und/oder Prozesse*							
9.1.11	Nachweislich bessere Nutzung der Informationstechnologie							
9.1.12	Nachweisliche Einhaltung von Qualitätsstandards und Nutzer- oder Bürger-Chartas							

Kriterium 9.2 Performance im Finanzbereich/Wirtschaftlichkeitsmessungen (Einsparungen)

<p><b>Beurteilen Sie anhand von Fakten Tendenzen bei den Ergebnissen der Organisation im Hinblick auf die Performance im Finanzbereich.</b></p>		<p><b>Bewertung</b></p>						<p>Weiß nicht/nicht bekannt</p>
		<p>Ergebnisse werden nicht gemessen</p>	<p>Die wichtigsten Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative oder stabile Tendenzen</p>	<p>Die Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte</p>	<p>Die Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte</p>	<p>Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht und positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen</p>	<p>Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht, positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen und im Leistungsvergleich mit relevanten Organisationen positive Ergebnisse erzielt</p>	
9.2.1	Grad der Einhaltung der Budgets							
9.2.2	Grad der Erfüllung finanzieller Ziele							
9.2.3	Nachweisliche Fähigkeit, die finanziellen Interessen aller Interessengruppen gegeneinander abzuwägen und zu befriedigen							
9.2.4	Messungen der effektiven Verwendung von Betriebsmitteln (um sowohl eine Überziehung von Krediten als auch eine zu geringe Ausnutzung von Ressourcen zu vermeiden)							
9.2.5	Umfang von Einnahmen bringenden Tätigkeiten							
9.2.6	Häufigkeit und Ergebnisse von Finanzprüfungen und Kontrollen (intern und extern)							
9.2.7	Maßnahmen im Sinne eines umsichtigen und risikobewussten Finanzmanagements							