

Common Assessment Framework (2013)

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

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

Beispiele

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

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

Beispiele

1.2.1	Angemessene Strukturen festlegen (Ebenen, Funktionen, Zuständigkeiten und Kompetenzen) und ein System für die Steuerung von Prozessen und Partnerschaften in Übereinstimmung mit Strategie und Planung und den Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen sicherstellen.
1.2.2	Notwendige Veränderungen der Strukturen, der Leistung und des Managements der Organisation identifizieren und priorisieren.
1.2.3	Messbare Ergebnis- und Wirkungsziele für alle Ebenen und Bereiche der Organisation definieren. Dabei werden die Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen ausbalanciert und kundInnenspezifische Bedürfnisse berücksichtigt (z.B. Gender Mainstreaming, Diversität).
1.2.4	Ein Management-Informationssystem entwickeln, das Folgendes enthält: Informationen aus dem Risikomanagement, aus dem internen Kontrollsystem, kontinuierliche Informationen über die Zielerreichung der Organisation auf strategischer und operativer Ebene (z.B. Balanced Scorecard).
1.2.5	Die TQM-Prinzipien anwenden und ein Qualitätsmanagement-System/eine Zertifizierung einführen, z.B. mit CAF, EFQM oder ISO 9001.
1.2.6	Eine E-Government Strategie formulieren, die an den strategischen und operativen Zielen der Organisation ausgerichtet ist.
1.2.7	Angemessene Bedingungen für Prozess- und Projektmanagement und Teamarbeit gestalten.
1.2.8	Voraussetzungen für effektive interne und externe Kommunikation schaffen und sich bewusst sein, dass Kommunikation einer der bedeutendsten Erfolgsfaktoren von Organisationen ist.
1.2.9	Engagement für kontinuierliche Verbesserung und Innovation in der Organisation zeigen, indem eine Innovationskultur und kontinuierliche Verbesserung gefördert und das Feedback durch die Beschäftigten angeregt wird.
1.2.10	Die Gründe für Veränderungsinitiativen und die erwarteten Auswirkungen an die Beschäftigten und relevante Interessengruppen kommunizieren.

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

Beispiele

1.3.1	Eine Vorbildfunktion durch persönliches Handeln in Übereinstimmung mit den festgelegten Zielen und Werten übernehmen.
1.3.2	Eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der Achtung zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen fördern, indem Diskriminierungen aller Art proaktiv entgegengewirkt wird.
1.3.3	Die Beschäftigten in die wichtigsten Themen der Organisation einbeziehen und sie regelmäßig informieren.
1.3.4	Die Beschäftigten dabei unterstützen, ihre Vorgaben, Pläne und Ziele zu erreichen, um so die Erfüllung der Organisationsziele zu steigern.
1.3.5	Allen Beschäftigten Feedback geben, um die Leistung von Teams und Einzelnen zu verbessern.
1.3.6	Die Beschäftigten durch das Übertragen von Befugnissen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung bestärken, ermutigen und motivieren.
1.3.7	Eine Lernkultur fördern und die Beschäftigten anregen, ihre Fähigkeiten zu entwickeln.
1.3.8	Persönliche Bereitschaft zeigen, Vorschläge der Beschäftigten anzunehmen, indem die Leitung auf konstruktive Kritik angemessen reagiert.
1.3.9	Die Leistung Einzelner und von Teams anerkennen und belohnen.
1.3.10	Die individuellen Bedürfnisse und die persönliche Situation der Beschäftigten respektieren und berücksichtigen.

Kriterium 1.4 Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen

Beispiele

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

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

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

Beispiele

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

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

Beispiele

2.2.1	Die Mission und Vision - auf Basis einer soliden Risikoanalyse - in strategische und operative Ziele und Maßnahmen übertragen.
2.2.2	Interessengruppen in die Entwicklung von Strategie und Planung einbeziehen. Dabei werden deren Erwartungen und Bedürfnisse ausgeglichen und priorisiert.
2.2.3	Bestehende Aufgaben hinsichtlich Ergebnisse und Wirkungen ebenso wie die Qualität der strategischen und operativen Pläne evaluieren.
2.2.4	Die Verfügbarkeit von Ressourcen sichern, um die Strategie der Organisation zu entwickeln und zu aktualisieren.
2.2.5	Eine Balance zwischen Aufgaben und Ressourcen, lang- und kurzfristigen Notwendigkeiten sowie zwischen den unterschiedlichen Anforderungen der Interessengruppen herstellen.
2.2.6	Leitlinien für soziale Verantwortung entwickeln und in die Strategie und Planung der Organisation integrieren.

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

Beispiele

2.3.1	Strategie und Planung umsetzen, indem Prioritäten gesetzt, ein Zeitrahmen festgelegt und geeignete Prozesse, Projekte und Organisationsstrukturen eingerichtet werden.
2.3.2	Die strategischen und operativen Ziele in Pläne und Aufgaben für Organisationseinheiten und Einzelpersonen in der Organisation übertragen.
2.3.3	Pläne und Programme mit Zielen und erwarteten Ergebnissen für jede Organisationseinheit entwickeln. Die Ergebnisse werden anhand von Kennzahlen und Indikatoren gemessen, welche sowohl die geplanten als auch die erreichten Ergebnisse abbilden.
2.3.4	Die Ziele, Pläne und Aufgaben durch effektive Kommunikation in der Organisation bekannt machen.
2.3.5	Methoden entwickeln und einsetzen, mit denen die Leistung der Organisation auf allen Ebenen (Bereiche, Funktionen, Organigramm) überprüft, gemessen und/oder evaluiert werden kann, um so die Umsetzung der Strategie sicherzustellen.
2.3.6	Methoden der Leistungsmessung auf allen Ebenen der Organisation entwickeln und anwenden, welche einerseits das Verhältnis zwischen Input und Output (Effizienz) und andererseits zwischen Output und Outcome (Effektivität) darstellen.
2.3.7	Überprüfen, ob Vorgehensweisen zur Entwicklung von Strategie und Planung umgestellt oder verbessert werden müssen und dabei Interessengruppen einbeziehen.

Kriterium 2.4 Innovation und Veränderung planen, umsetzen und überprüfen

Beispiele

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

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

Kriterium 3.1 Personalressourcen auf Basis der Strategie und Planung transparent planen, steuern und weiterentwickeln

Beispiele	
3.1.1	Regelmäßig den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf analysieren und dabei die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen sowie Strategie und Planung berücksichtigen.
3.1.2	Leitlinien des Personalmanagements auf Grundlage von Strategie und Planung entwickeln. Dabei werden sowie die künftig erforderlichen Kompetenzen als auch soziale Erwägungen berücksichtigt (z.B. flexible Arbeitszeiten, Vater- und Mutterschaftsurlaub bzw. Elternkarenz, Sabbaticals, Chancengleichheit, Gender und kulturelle Diversität, Beschäftigung von Menschen mit Behinderung).
3.1.3	Sicherstellen, dass Fähigkeiten und Wissen des Personalmanagements (Personalbeschaffung, -einstellung und -entwicklung) vorhanden sind, damit die Aufgaben erfüllt und in Einklang mit Verantwortlichkeiten gebracht werden.
3.1.4	Eine klare Personalpolitik in Bezug auf die Personalbeschaffung, Beförderung, Entlohnung, Belohnung, Übertragung von Leitungsfunktionen entwickeln und umsetzen.
3.1.5	Eine Leistungskultur fördern, beispielsweise durch leistungsbezogene Bezahlung oder Leistungsprämien auf Basis der Ergebnisse von Teams und Einzelpersonen.
3.1.6	Anforderungsprofile, Tätigkeits- und Funktionsbeschreibungen für die Personalbeschaffung und Personalentwicklung nutzen, sowohl für MitarbeiterInnen als auch Führungskräfte.
3.1.7	Die Personalressourcen besonders aufmerksam beobachten, die benötigt werden, um E-Government und elektronische Dienstleistungen zu entwickeln und zu betreiben (z.B. durch Bereitstellen notwendiger Schulungen und Rahmenbedingungen/Strukturen).
3.1.8	Bei der Personaleinstellung und Karriereentwicklung faire Beschäftigungsverhältnisse, Chancengleichheit und Diversitätsaspekte beachten (Geschlecht, sexuelle Orientierung, Behinderung, Alter, verschiedene Ethnien und Religionen).

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

Beispiele	
3.2.1	Die Fähigkeiten - das aktuelle Wissen, Können und Verhalten - jedes einzelnen Beschäftigten und der Organisation als Ganzes identifizieren; diese Fähigkeiten systematisch mit den Anforderungen der Organisation vergleichen.
3.2.2	Eine Strategie zur Entwicklung der Kompetenzen diskutieren, erstellen und kommunizieren. Diese umfasst einen Aus- und Fortbildungsplan, welcher auf den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der einzelnen Beschäftigten und der Organisation basiert.
3.2.3	Individuelle Fortbildungs- und Entwicklungspläne für alle Beschäftigten und/oder Teams in Übereinstimmung mit der Strategie entwickeln, vereinbaren und überprüfen. Dabei wird die Zugänglichkeit für Teilzeitbeschäftigte oder Beschäftigte in Vaterschafts- oder Mutterschaftsurlaub (auch Elternkarenz) berücksichtigt. Die individuellen Kompetenzentwicklungspläne sind Teil der Orientierungsgespräche für MitarbeiterInnen (MitarbeiterInnengespräche), die die Möglichkeit zum gegenseitigen Feedback und Abgleich der gegenseitigen Erwartungen bieten.
3.2.4	Sowohl Management- und Führungsfähigkeiten als auch Fähigkeiten zur Gestaltung von Beziehungen zu MitarbeiterInnen, BürgerInnen, KundInnen und PartnerInnen entwickeln.
3.2.5	Neue MitarbeiterInnen einführen und unterstützen (z.B. durch Mentoring, Coaching, individuelle Beratung).
3.2.6	Interne und externe Arbeitsplatz-Mobilität der Beschäftigten fördern.
3.2.7	Moderne Schulungsmethoden entwickeln und fördern (z.B. informelles Lernen, Projektlernen, Multimedia-Ansatz, training-on-the-job, E-Learning, Nutzung sozialer Medien).
3.2.8	Schulungsaktivitäten planen und Kommunikationstechniken für den Umgang mit Risiken und Interessenkonflikten, Diversitätsmanagement, Gender Mainstreaming, Integrität oder Ethik entwickeln.
3.2.9	Die Auswirkungen von Schulungs- und Personalentwicklungsprogrammen auf den Arbeitsbereich sowie die Weitergabe der Schulungsinhalte an KollegInnen beurteilen und in Relation zu den Kosten stellen (durch Monitoring oder Kosten-Nutzen-Berechnungen).
3.2.10	Die Notwendigkeit überprüfen, die Karriereentwicklung von Frauen zu fördern und entsprechende Pläne zu entwickeln.

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

Beispiele

3.3.1	Eine Kultur der offenen Kommunikation, des Dialogs und der Teamarbeit fördern.
3.3.2	Proaktiv ein Umfeld schaffen, das Ideen und Vorschläge der MitarbeiterInnen fördert und geeignete Mechanismen dafür entwickeln (z.B. ein wirksames Ideenmanagement, Vorschlagswesen, Arbeitsgruppen, Brainstorming).
3.3.3	Die MitarbeiterInnen 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 Verbesserungsmaßnahmen einbeziehen.
3.3.4	Einigung/Konsens zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen über Ziele und die Art und Weise, wie die Zielerreichung gemessen wird, anstreben.
3.3.5	Regelmäßige Befragungen der MitarbeiterInnen durchführen, die Ergebnisse und Zusammenfassungen/Auswertungen/Verbesserungsmaßnahmen veröffentlichen und kommentieren.
3.3.6	Sicherstellen, dass die Beschäftigten die Möglichkeit haben, Feedback zur Führungsqualität ihrer Vorgesetzten zu geben.
3.3.7	Gute Arbeitsbedingungen in der Organisation sicherstellen. Dies umfasst auch das Einhalten der Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen.
3.3.8	Bedingungen schaffen, die ein Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben der Beschäftigten ermöglichen (Work-Life-Balance), z.B. durch flexible Arbeitszeiten. Dabei wird auch das Bedürfnis von Teilzeitbeschäftigten und von MitarbeiterInnen in Vater- oder Mutterschaftsurlaub (auch Elternkarenz) beachtet, Zugang zu relevanten Informationen und Schulungen zu haben und in relevante Themen der Organisation einbezogen zu werden.
3.3.9	Besonders aufmerksam die persönlichen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung und ihre speziellen Anforderungen an die Arbeitsplatz-Ausstattung berücksichtigen.
3.3.10	Geeignete Modelle und Methoden zur nichtfinanziellen Belohnung von MitarbeiterInnen bereitstellen (z.B. durch Planung und Evaluierung des für die MitarbeiterInnen erzielbaren Nutzens und durch Unterstützung sozialer, kultureller und sportlicher Aktivitäten, die auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten ausgerichtet sind).

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

Kriterium 4.1 Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern

Beispiele	
4.1.1	Private, zivilgesellschaftliche und öffentliche SchlüsselpartnerInnen und die Art und Weise der Partnerschaften identifizieren (z.B. KäuferInnen-AnbieterInnen, LieferantInnen, MitproduzentInnen, alternative LeistungserbringerInnen).
4.1.2	Angemessene Vereinbarungen mit PartnerInnen entwickeln und steuern und dabei die verschiedenen Aspekte sozialer Verantwortung berücksichtigen wie etwa sozialwirtschaftliche und umweltbezogene Einflüsse der angebotenen Produkte und Dienstleistungen.
4.1.3	Aufgabenspezifische Partnerschaften initiieren und gestalten und gemeinsame Projekte mit anderen Einrichtungen des öffentlichen Sektors der gleichen Aufgabensparte/Deinstleistungskette und unterschiedlichen institutionellen Ebenen entwickeln und durchführen.
4.1.4	Regelmäßig die Umsetzung und die Ergebnisse der Partnerschaften beobachten und bewerten.
4.1.5	Den Bedarf an langfristigen Public-Private-Partnerships (PPP) identifizieren und nach Bedarf aufbauen.
4.1.6	Die Verantwortungen aller PartnerInnen für das Management der Partnerschaften einschließlich Kontrollen, Evaluierung und Bewertung festlegen.
4.1.7.	Die Leistungsfähigkeit der Organisation steigern, indem die Möglichkeiten von Berufspraktika genutzt werden.
4.1.8	Sich über gute Praxiserfahrungen mit PartnerInnen austauschen und Benchlearning und Benchmarking nutzen.
4.1.9	Im Rahmen öffentlicher Ausschreibungen AnbieterInnen wählen, deren Profil von besonderer sozialer Verantwortung gekennzeichnet ist.

Kriterium 4.2 Partnerschaften mit BürgerInnen und KundInnen aufbauen und weiterentwickeln

Beispiele	
4.2.1	Eine proaktive Informationspolitik sicherstellen, beispielsweise darüber, wie die Organsation arbeitet, über die Zuständigkeiten der verschiedenen Behörden/Abteilungen, über ihre Strukturen und Prozesse.
4.2.2	BürgerInnen/KundInnen aktiv ermutigen, sich selbst zu organisieren und ihre Bedürfnisse und Anforderungen zu benennen. Partnerschaften mit BürgerInnen/KundInnen, repräsentativen Gruppen von BürgerInnen (Fokusgruppen) und mit Organisationen der Zivilgesellschaft unterstützen.
4.2.3	Die Konsultation und aktive Partizipation der KundInnen/BürgerInnen sowie ihrer VertreterInnen in Entscheidungsprozessen der Organisation fördern (als Mitgestalter und Mitentscheider) etwa durch Beratungsgruppen, Untersuchungen, Meinungsumfragen und Qualitätszirkel.
4.2.4	Rahmenbedingungen für die aktive Suche nach Ideen, Vorschlägen und Beschwerden von BürgerInnen/KundInnen gestalten und geeignete Verfahren anwenden, um diese zu sammeln, auszuwerten und die Ergebnisse zu kommunizieren, z.B. Befragungen, Beratungsgruppen, Fragebögen, Beschwerdestellen, Meinungsumfragen.
4.2.5	Transparenz über die Arbeitsweise der Organisation und ihre Entscheidungsprozesse schaffen, z.B. durch Jahresberichte, Pressekonferenzen, Informationen im Internet.
4.2.6	Die Rolle von BürgerInnen/KundInnen als MitgestalterInnen der Dienstleistungen definieren und vereinbaren (beispielsweise im Zusammenhang mit der Abfallsammlung) sowie als MitbewerterInnen (z.B. durch systematische Zufriedenheitsmessungen).
4.2.7	Ein effektives Management der Erwartungen der KundInnen entwickeln, indem die Organisation den KundInnen erklärt, welche Leistungen sie erwarten können; dies schließt auch Qualitätsindikatoren ein, z.B. durch Bürgerchartas.
4.2.8	Einen aktuellen Informationsstand darüber gewährleisten, wie sich individuelles und gesellschaftliches Verhalten der BürgerInnen/KundInnen entwickelt, um zu vermeiden, dass veraltete Beratungsprozesse oder Leistungen angeboten werden.

Kriterium 4.3 Finanzen steuern	
Beispiele	
4.3.1	Das Finanzmanagement auf die strategischen Ziele ausrichten und dabei effizient, effektiv und wirtschaftlich vorgehen.
4.3.2	Chancen und Risiken finanzieller Entscheidungen analysieren.
4.3.3	Finanz- und Haushaltstransparenz gewährleisten.
4.3.4	Den kostengünstigen, effektiven und wirtschaftlichen Einsatz finanzieller Ressourcen sicherstellen, indem ein effektives betriebliches Rechnungswesen und Controlling genutzt werden.
4.3.5	Systeme zur Haushaltsplanung und -überwachung nutzen (z.B. Mehrjahreshaushalte, Projekthaushalte, Energiebudgets sowie Gender- und Diversitäts-Budgets).
4.3.6	Die Verantwortung für finanzielle Ressourcen auf die dezentralen Ebenen delegieren und gleichzeitig eine strategische Gesamtsteuerung durch ein zentrales Controlling sichern.
4.3.7	Investitionsentscheidungen und finanzielle Kontrollen auf Basis von Kosten-Nutzen-Analysen, Nachhaltigkeits- und Ethik-Betrachtungen treffen und durchführen.
4.3.8	Nicht-finanzbezogene Leistungsdaten in Haushaltsunterlagen integrieren, etwa Informationen über Ergebnis- und Wirkungsziele.

Kriterium 4.4 Wissens- und Informationsmanagement betreiben	
Beispiele	
4.4.1	Systeme zur Steuerung, Speicherung und zur Bewertung von Informationen und Wissen in der Organisation in Übereinstimmung mit den strategischen und operativen Zielsetzungen entwickeln.
4.4.2	Sicherstellen, dass extern verfügbare relevante Informationen gewonnen, verarbeitet, gespeichert und effektiv genutzt werden.
4.4.3	Ständig die Informationen und das Wissen innerhalb der Organisation überprüfen und deren Relevanz, Richtigkeit, Verlässlichkeit und Sicherheit sicherstellen. Die Übereinstimmung mit der Strategie sowie die Ausrichtung auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Interessengruppen gewährleisten.
4.4.4	Interne Kanäle aufbauen, über die alle Beschäftigten Zugang zu den Informationen und Wissensinhalten haben, die sie für das Erledigen ihrer Aufgaben und das Erreichen ihrer Ziele benötigen (Intranet, Newsletter, Hausmitteilung usw.).
4.4.5	Einen ständigen Wissenstransfer zwischen den MitarbeiterInnen sicherstellen (z.B. durch Mentoring, Coaching, Handbücher usw.).
4.4.6	Sicherstellen, dass alle Interessengruppen Zugang zu relevanten Informationen und Daten in systematischer und nutzerInnenfreundlicher Aufbereitung haben und dass ein Austausch darüber mit ihnen stattfindet. Dabei die besonderen Bedürfnisse aller gesellschaftlichen Gruppen wie z.B. älterer Menschen, Menschen mit Behinderung berücksichtigen.
4.4.7	Sicherstellen, dass zentrale Informationen und das Wissen von ausscheidenden MitarbeiterInnen erhalten bleiben.

Kriterium 4.5 Technologie-Management betreiben	
Beispiele	
4.5.1	Das Technologie-Management in Übereinstimmung mit den strategischen und operativen Zielen gestalten.
4.5.2	Die Kosten-Nutzen-Relation der eingesetzten Technologie überwachen und evaluieren. Die Amortisationsdauer sollte so kurz wie möglich sein und es sollten verlässliche Messkriterien herangezogen werden.
4.5.3	Die sichere, effektive und effiziente Nutzung von Technologie sicherstellen und dabei Rücksicht auf die Fähigkeiten der Beschäftigten nehmen.
4.5.4	Geeignete Technologien effizient einsetzen, z.B. für das Steuern von Projekten und Aufgaben, Wissensmanagement, Unterstützung von Lernprozessen und Verbesserungsmaßnahmen, Unterstützung der Interaktion mit Interessengruppen und PartnerInnen, Unterstützung der Entwicklung und Pflege interner und externer Dienstleistungen.
4.5.5	Festlegen, wie IT genutzt werden kann, um die Leistungserbringung zu verbessern, z.B. indem die "Enterprise Architecture" (Unternehmensarchitektur)-Methode für Informationsmanagement in der öffentlichen Verwaltung angewendet wird.
4.5.6	Die passende IT und die erforderlichen Ressourcen für die Bereitstellung intelligenter und effektiver Online-Services wählen, um die Leistungserbringung für die KundInnen zu verbessern.

4.5.7	Die technologischen Innovationen aufmerksam beobachten und die IT-Strategie bei Bedarf anpassen.
4.5.8	Die sozialwirtschaftlichen und umweltbezogenen Wirkungen von IT berücksichtigen, z.B. die eingeschränkte Erreichbarkeit von Menschen ohne Computer oder Internetzugang, die Entsorgung von Farbkartuschen.

Kriterium 4.6 Gebäudemanagement betreiben

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

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

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

Beispiele	
5.1.1	Prozesse identifizieren, beschreiben, dokumentieren, abbilden und laufende Anpassungen sicherstellen.
5.1.2	Prozessverantwortliche benennen und ihnen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zuweisen.
5.1.3	Die Prozesse, Risiken und Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die Ziele und das sich wandelnde Umfeld analysieren und evaluieren.
5.1.4	Sicherstellen, dass die Prozesse die strategischen Ziele unterstützen; die Prozesse planen und steuern, um die festgelegten Zielvorgaben zu erreichen.
5.1.5	Beschäftigte und relevante externe Interessengruppen in die Gestaltung und Verbesserung der Prozesse einbeziehen. Basis dafür ist die gemessene Effizienz und Effektivität sowie Ergebnisse und Wirkungen.
5.1.6	Den Prozessen Ressourcen zuweisen, unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Bedeutung für die strategischen Ziele der Organisation.
5.1.7	Prozesse laufend vereinfachen und bei Bedarf Änderungen der gesetzlichen Bestimmungen vorschlagen.
5.1.8	Leistungsziele definieren, die sich an den Erwartungen der Interessengruppen orientieren und Leistungsindikatoren festlegen, um die Effektivität der Prozesse zu überwachen (z.B. in Bürgerchartas, Leistungsvereinbarungen, Kontrakten, Service Level Agreements).
5.1.9	Die Auswirkungen von IT- und E-Services auf die Prozesse beobachten und evaluieren (z.B. hinsichtlich Effizienz, Qualität, Effektivität).
5.1.10	Prozessinnovationen umsetzen, die auf den Erkenntnissen von regelmäßig durchgeführten nationalen und internationalen Benchlearning-Aktivitäten basieren. Dabei gilt das besondere Augenmerk den Innovationshindernissen und den erforderlichen Ressourcen.

Kriterium 5.2 KundInnen-/BürgerInnenorientierte Dienstleistungen und Produkte entwickeln und zur Verfügung stellen

Beispiele	
5.2.1	Die Ergebnisse (Produkte und Dienstleistungen) der Kernprozesse identifizieren.
5.2.2	BürgerInnen/KundInnen in die Gestaltung und Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen einbeziehen (z.B. durch Untersuchungen, Rückmeldungen, Umfragen, Fokusgruppen, um zu erfahren, ob diese geeignet sind, Gender- oder Diversitätsaspekte zu berücksichtigen).
5.2.3	BürgerInnen/KundInnen und andere Interessengruppen in die Entwicklung von Qualitätsstandards für Dienstleistungen und Produkte (Prozessergebnisse) unter Berücksichtigung ihrer Erwartungen einbeziehen, soweit von der Organisation durchführbar.
5.2.4	BürgerInnen/KundInnen in die Leistungserbringung einbeziehen und sie und die Beschäftigten auf die damit verbundenen veränderten Rollen vorbereiten.
5.2.5	BürgerInnen/KundInnen in die Gestaltung und Entwicklung von neuen interaktiven Services, Informationsquellen und -kanälen einbeziehen.
5.2.6	Geeignete und verlässliche Informationen bereitstellen, um BürgerInnen/KundInnen zu unterstützen und sie über umgesetzte Veränderungen zu informieren.
5.2.7	Die Zugänglichkeit der Organisation fördern, beispielsweise durch flexible Öffnungszeiten, durch Dokumente in verschiedenen Formaten (Papierform, elektronisch), und geeigneten Sprachen, durch das Internet, durch Plakate oder Broschüren, durch Blindenschrift und Vorleseprogramme (Screen-Reader).
5.2.8	Verlässliche Systeme und Verfahren für die Behandlung allgemeiner Anfragen und für das Beschwerdemanagement entwickeln.

Kriterium 5.3 Prozesse koordinieren, sowohl innerhalb der Organisation als auch mit anderen relevanten Organisationen

Beispiele

5.3.1	Die Dienstleistungskette definieren, welcher die Organisation und ihre PartnerInnen angehören.
5.3.2	Prozesse mit SchlüsselpartnerInnen im privaten und öffentlichen Sektor und bei NGOs koordinieren und verbinden.
5.3.3	Ein gemeinsames System mit den PartnerInnen in der Dienstleistungskette entwickeln, um den Datenaustausch zu erleichtern.
5.3.4	So genannte "Customer/Citizen Journeys" durch verschiedene Organisationen unternehmen, um etwas über bessere Prozesskoordination zu lernen und Organisationsgrenzen zu überwinden.
5.3.5	Organisationsübergreifende Arbeitsgruppen einrichten, um auftretende Probleme zu lösen.
5.3.6	Anreize und Rahmenbedingungen für Führungskräfte und MitarbeiterInnen schaffen, um organisationsübergreifende Prozesse zu entwickeln (z.B. "shared service" und gemeinsame bereichsübergreifende Prozessentwicklung).
5.3.7	Eine Kultur des Arbeitens in bereichsübergreifenden Prozessen schaffen, um das Bereichsdenken zu überwinden, Prozesse verschiedener Bereiche zu koordinieren oder bereichsübergreifende Prozesse zu entwickeln (z.B. Durchführung der Selbstbewertungen für die gesamte Organisation und nicht für einzelne Abteilungen).

Themenfeld 6: KundInnen-/BürgerInnenbezogene Ergebnisse - Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen der Wahrnehmungsmessungen (6.1) und Leistungsmessungen (6.2), inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen/BürgerInnen erfüllt:

Kriterium 6.1 Wahrnehmungsmessungen	
Beispiele	
6.1.1	Das Image der Organisation insgesamt und ihr öffentliches Ansehen (z.B. hinsichtlich Freundlichkeit, faire Behandlung, Offenheit, Klarheit/Verständlichkeit der bereitgestellten Informationen, Bereitschaft der Beschäftigten zuzuhören, Empfang, Flexibilität und Fähigkeit, individuelle Lösungen anzubieten).
6.1.2	Einbeziehung der BürgerInnen/KundInnen und Beteiligung an Arbeits- und Entscheidungsprozessen der Organisation.
6.1.3	Erreichbarkeit der Organisation (z.B. Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln, barrierefreier Zugang, Öffnungs- und Wartezeiten, One-Stop-Shop, Servicekosten)?
6.1.4	Transparenz (z.B. hinsichtlich der Arbeitsweise der Organisation, Erläuterung der gesetzlichen Grundlagen und der Entscheidungsprozesse).
6.1.5	Dienstleistungen und Produkte (z.B. hinsichtlich Qualität, Zuverlässigkeit, Einhaltung von Qualitätsstandards, Bearbeitungs- oder Bereitstellungszeit, Qualität der Beratung, umweltpolitische Einstellung).
6.1.6	Differenzierung der Dienstleistungen entsprechend der unterschiedlichen Bedürfnisse von BürgerInnen/KundInnen (z.B. Geschlecht, Alter).
6.1.7	Verfügbare Informationen hinsichtlich Menge, Qualität, Zuverlässigkeit, Transparenz, Verständlichkeit, Verwendbarkeit für die Zielgruppe usw.
6.1.8	Praxistauglichkeit der Informationen für BürgerInnen und KundInnen.
6.1.9	Häufigkeit von Befragungen.
6.1.10	Ausmaß des Vertrauens der Öffentlichkeit in die Organisation und ihre Produkte/Dienstleistungen?

Kriterium 6.2 Leistungsmessungen	
Beispiele	
Ergebnisse in Bezug auf Einbeziehung:	
6.2.1	Ausmaß der Einbeziehung von BürgerInnen/KundInnen in die Gestaltung von Dienstleistungen oder Produkten und in die Gestaltung von Entscheidungsprozessen.
6.2.2	Anzahl der erhaltenen und umgesetzten Vorschläge von BürgerInnen/KundInnen.
6.2.3	Ausmaß der Nutzung neuer und innovativer Formen des Umgangs mit BürgerInnen/KundInnen.
6.2.4	Belege für den angemessenen Umgang mit Gender-Aspekten sowie kultureller und sozialer Diversität der BürgerInnen/KundInnen.
6.2.5	Ausmaß regelmäßiger Reflexionsbesprechungen mit den Interessengruppen, um geänderte Bedürfnisse und den Grad der Zufriedenheit zu ermitteln.
Ergebnisse zur Erreichbarkeit der Organisation - hinsichtlich:	
6.2.6	Öffnungszeiten der verschiedenen Bereiche/Abteilungen.
6.2.7	Wartezeiten, Bearbeitungs- und Bereitstellungszeiten.
6.2.8	Kosten der Dienstleistungen.
6.2.9	Verfügbarkeit von Informationen über die Leitungsverantwortung für die einzelnen Dienstleistungen.
Ergebnisse zur Transparenz der Dienstleistungen und Produkte - hinsichtlich:	
6.2.10	Anzahl der Informationskanäle und deren Effizienz.
6.2.11	Verfügbarkeit und Richtigkeit der Informationen.
6.2.12	Verfügbarkeit von Leistungszielen und -ergebnissen der Organisation.
6.2.13	Anzahl von Interventionen durch eine Beschwerdestelle (z.B. BürgerInnenbeauftragte, "Ombudsperson").
6.2.14	Umfang der Maßnahmen für eine bessere Verfügbarkeit, höhere Genauigkeit und größere Transparenz von Informationen.
Ergebnisse zur Qualität von Dienstleistungen und Produkten - hinsichtlich:	
6.2.15	Anzahl und Bearbeitungszeit von Beschwerden
6.2.16	Anzahl von fehlerhaften Dokumenten (z.B. Bescheiden), Zahl der Fälle, die neu bearbeitet werden müssen/Schadenersatzfälle.
6.2.17	Einhaltung festgelegter Dienstleistungsstandards, z.B. gesetzliche Grundlagen.

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

Kriterium 7.1 Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen

Beispiele	
Ergebnisse zur allgemeinen Wahrnehmung der MitarbeiterInnen:	
7.1.1	Image und die Gesamtleistung der Organisation (für Gesellschaft, BürgerInnen/KundInnen, andere Interessengruppen).
7.1.2	Einbeziehung der Beschäftigten in die Organisation und in Entscheidungsprozesse sowie Bewusstsein der Beschäftigten in Bezug auf Mission, Vision und Werte der Organisation.
7.1.3	Einbeziehung der Beschäftigten in Verbesserungsmaßnahmen.
7.1.4	Bewusstsein der Beschäftigten für mögliche Interessenkonflikte und die Wichtigkeit ethischen Verhaltens.
7.1.5	Instrumente des Informationsaustausches und des Dialogs.
7.1.6	Soziale Verantwortung der Organisation.
Ergebnisse zur Wahrnehmung des Managements und des Managementsystems:	
7.1.7	Fähigkeit der obersten und mittleren Führungsebene die Organisation zu steuern (z.B. durch Zielvereinbarungen, Ressourcenverteilung, Evaluierung der Gesamtleistung der Organisation, Personalmanagement-Strategie) und darüber zu kommunizieren.
7.1.8	Gestaltung und Steuerung der Prozesse der Organisation.
7.1.9	Aufgabenverteilung und das MitarbeiterInnen-Beurteilungssystem.
7.1.10	Ausmaß und Qualität der Anerkennung von Einzel- und Teamleistungen.
7.1.11	Haltung der Organisation gegenüber Innovationen.
Ergebnisse zur Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen:	
7.1.12	Betriebsklima (z.B. wie mit Konflikten, Missständen, Personalproblemen, Mobbing am Arbeitsplatz umgegangen wird) und die Kultur der Organisation (z.B. Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, Bereichen usw.).
7.1.13	Herangehen an soziale Themen (z.B. flexible Arbeitszeiten, Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben, Gesundheitsvorsorge).
7.1.14	Umgang mit Chancengleichheit, fairer Behandlung und integerem Verhalten in der Organisation.
7.1.15	Ausstattung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung.
Ergebnisse zur Wahrnehmung von Karrierechancen und Weiterbildungsmöglichkeiten:	
7.1.16	Systematische Karriere- und Kompetenzentwicklung.
7.1.17	Stärkung der Eigenverantwortung.
7.1.18	Verfügbarkeit und Qualität von Aus-/Weiterbildungsmöglichkeiten in Übereinstimmung mit strategischen Zielsetzungen.

Kriterium 7.2 Leistungsmessungen

Beispiele	
7.2.1	Verhalten der Beschäftigten (z.B. unentschuldigtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz, krankheitsbedingte Fehlzeiten, Fluktuationsrate, Anzahl von Beschwerden, Anzahl von Streiktagen).
7.2.2	Motivation und Einbeziehung (z.B. Rücklaufquoten bei MitarbeiterInnenbefragungen, Beteiligung an Verbesserungsinitiativen wie Vorschlagswesen, Teilnahme an internen Diskussionsrunden).
7.2.3	Arbeitsleistung der Beschäftigten (z.B. Ergebnisse von MitarbeiterInnenbeurteilungen).
7.2.4	Ausmaß der Einbeziehung von MitarbeiterInnen in Verbesserungsmaßnahmen.
7.2.5	Ausmaß der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie.
7.2.6	Hinweise zur Entwicklung von Fähigkeiten/Kompetenzen, z.B. Teilnahme- und Erfolgsquoten bei Schulungsmaßnahmen, effektive Nutzung von Schulungsbudgets).
7.2.7	Fähigkeit der Beschäftigten, mit BürgerInnen/KundInnen umzugehen und auf ihre Bedürfnisse einzugehen (z.B. Anzahl von Schulungsstunden je MitarbeiterIn zum Thema Customer Relationship Management, Anzahl von BürgerInnen-/KundInnenbeschwerden über das Verhalten der Beschäftigten, Messung der Einstellung der Beschäftigten zu BürgerInnen/KundInnen).
7.2.8	Häufigkeit der Anerkennung Einzelner und Teams.
7.2.9	Anzahl gemeldeter ethischer Konflikte/Probleme (z.B. mögliche Interessenkonflikte).
7.2.10	Freiwillige Teilnahme an Aktivitäten sozialer Verantwortung, die die Organisation fördert.

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

Kriterium 8.1 Wahrnehmungsmessungen

Beispiele	
8.1.1	Öffentliche Wahrnehmung des Einflusses der Organisation auf die Lebensqualität von BürgerInnen/KundInnen (z.B. gesundheitliche Aufklärung, Unterstützung sportlicher und kultureller Aktivitäten, Teilnahme an humanitären Einsätzen, spezielle Aktivitäten für Menschen mit Behinderung, kulturelle Aktivitäten für die Öffentlichkeit).
8.1.2	Image der Organisation (z.B. als ArbeitgeberIn oder durch Beiträge zu lokalen oder globalen gesellschaftlichen Aktivitäten).
8.1.3	Wahrnehmung der wirtschaftlichen Auswirkungen der Organisation auf die Gesellschaft auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene (z.B. Gründung von Kleinbetrieben in der Nachbarschaft, Bereitstellung öffentlicher Straßen und Verkehrsmittel, die auch private Betriebe bedienen).
8.1.4	Wahrnehmung des Umgangs mit Umweltthemen (z.B. Wahrnehmung des ökologischen Fußabdrucks, Energiemanagement, reduzierter Strom- und Wasserverbrauch, Schutz gegen Lärm, Luftverschmutzung, Anregung zur Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, Abfallentsorgung von Gefahrenstoffen).
8.1.5	Wahrnehmung des Einflusses auf Nachhaltigkeit auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene (Einkauf von Produkten aus fairem Handel, Recycling-Produkte, erneuerbare Energie usw.).
8.1.6	Wahrnehmung des sozialen oder gesellschaftlichen Einflusses durch die Umsetzung demokratischer Prinzipien bei der Beteiligung der BürgerInnen auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene (z.B. öffentliche Konferenzen, Einbindung in Beratungs- und Entscheidungsprozesse über den möglichen Einfluss der Organisation auf Sicherheit und Mobilität).
8.1.7	Die Sichtweise der Öffentlichkeit zur Offenheit und Transparenz der Organisation sowie ihrem ethischen Verhalten (Achtung der Grundsätze und Werte bei der Erbringung öffentlicher Leistungen wie etwa Gleichheit, Kontinuität usw.).
8.1.8	Wahrnehmung der Einbeziehung in die Gemeinschaft, in die die Organisation eingebettet ist, durch finanzielle oder sonstige Unterstützung, durch das Organisieren kultureller oder sozialer Veranstaltungen usw.
8.1.9	Wahrnehmung der Organisation in der Medienberichterstattung hinsichtlich der sozialen Verantwortung der Organisation.

Kriterium 8.2 Leistungsmessungen

Beispiele	
8.2.1	Aktivitäten der Organisation zum Schutz und Erhalt von Ressourcen. (Beispiele: Verfügbarkeit von Anbietern mit sozialem Profil, Einhaltung von Umweltstandards, Verwendung von Recycling-Materialien und -Produkten, Nutzung umweltfreundlicher Verkehrs- und Transportmittel, Reduzierung von Beeinträchtigungen und Schäden sowie Lärmreduzierung, sparsame Nutzung von Wasser, Strom, Gas usw.)
8.2.2	Qualität von Beziehungen zu relevanten Behörden, Gesellschaftsgruppen und ihren VertreterInnen.
8.2.3	Ausmaß und Bedeutung negativer und positiver Berichterstattung in den Medien (z.B. Anzahl von Beiträgen, Inhalt).
8.2.4	Unterstützung für sozial benachteiligte BürgerInnen (z.B. Bewertung der Kosten für diese Hilfe, Anzahl der Anspruchsberechtigten).
8.2.5	Als ArbeitgeberInnen eine Politik der Diversität, der Integration und Akzeptanz ethnischer Minderheiten und von Menschen mit besonderen Bedürfnissen unterstützen (z.B. durch Organisation von Programmen/Projekten, um ethnische Minderheiten zu beschäftigen).
8.2.6	Unterstützung internationaler Entwicklungsprojekte und Teilnahme von Beschäftigten an humanitären Aktivitäten.
8.2.7	Unterstützung des gemeinwohlorientierten Engagements der BürgerInnen, anderer Interessengruppen und der Beschäftigten.
8.2.8	Austausch von Wissen und Information mit anderen (z.B. Anzahl frei zugänglicher Konferenzen der Organisation, Anzahl von Mitwirkungen in nationalen und internationalen Kolloquien).
8.2.9	Programme zum Schutz der BürgerInnen/KundInnen sowie der Beschäftigten vor Gesundheitsrisiken und Unfällen (Anzahl und Arten von Vorsorgeprogrammen, Hilfe bei der RaucherInnenentwöhnung, Ernährungsberatung, Anzahl der NutzerInnen sowie das Verhältnis von Kosten/Qualität dieser Programme).
8.2.10	Messergebnisse sozialer Verantwortung (z.B. Bewertung nicht-finanzieller Aspekte).

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

Kriterium 9.1 Externe Ergebnisse: Ergebnisse und Wirkungen

Beispiele	
9.1.1	Output-Ergebnisse (Menge und Qualität der bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen).
9.1.2	Outcome-Ergebnisse (die Wirkungen der bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen auf die Gesellschaft und auf die LeistungsempfängerInnen/KundInnen).
9.1.3	Qualitätsniveau der bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen im Vergleich zu Standards und Vorschriften.
9.1.4	Grad der Erfüllung von Kontrakten/Vereinbarungen der Organisation mit übergeordneten Behörden.
9.1.5	Ergebnisse von Kontrollen und Revisionen hinsichtlich Outputs und Outcomes.
9.1.6	Benchmark-Ergebnisse (Leistungsvergleiche mit anderen Organisationen) hinsichtlich Outputs und Outcomes.
9.1.7	Ergebnisse hinsichtlich Innovation der Produkte und Dienstleistungen zur Verbesserung ihrer Wirkung.

Kriterium 9.2 Interne Ergebnisse: Effizienzgrad

9.2.1	Reaktion der Führungskräfte auf Ergebnisse und Erkenntnisse von Messungen einschließlich Risikomanagement.
9.2.2	Effizienz der Organisation beim Management der verfügbaren Ressourcen, einschließlich Personalmanagement, Wissensmanagement und Management der Gebäude (Input im Verhältnis zum Output).
9.2.3	Ergebnisse hinsichtlich Verbesserungen und Innovationen der Produkte und Dienstleistungen.
9.2.4	Benchmarking-Ergebnisse (Leistungsvergleiche mit anderen Organisationen).
9.2.5	Effektivität von Partnerschaften (z.B. Grad der Zielerreichung von Partnerschaftsvereinbarungen, gemeinsamen Aktivitäten).
9.2.6	Mehrwert von IT-Anwendungen zur Steigerung der Effizienz, zur Überwindung administrativer Hürden sowie zur Leistungsverbesserung (z.B. geringere Kosten, weniger Bearbeitungsaufwand, Zusammenarbeit mit anderen, Kompatibilität, Zeitersparnis).
9.2.7	Ergebnisse von internen Revisionen, Audits, Prüfungen und des Controllings über das Funktionieren der Organisation.
9.2.8	Ergebnisse der Teilnahme an Wettbewerben und Qualitätspreisen sowie von Qualitätsmanagement-Zertifizierungen (Excellence Awards usw.).
9.2.9	Einhaltung von Budgets und Erfüllung finanzieller Ziele.
9.2.10	Ergebnisse von Inspektionen und Audits zum Finanzmanagement.
9.2.11	Kosteneffektivität (Erreich der Wirkungen mit geringstmöglichen Kosten).