

Glossar

Aktionsplan

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

Audit /Revision

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

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

Balanced Scorecard (BSC)

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

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

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

Benchmark

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

Benchmarking

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

In der Praxis umfasst das Benchmarking folgende Schritte:

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

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

Strategisches Benchmarking

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

Best/ Good Practice

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

Beweismaterial

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

Bottom-up

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

Brainstorming

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

Bürgerinnen und Bürger /Kundinnen und Kunden

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

Business Process Re-engineering (BPR) / Geschäftsprozessoptimierung

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

geschaffen werden. Sobald ein neuer Prozess umgesetzt wurde, kann zwecks Optimierung erneut damit begonnen werden, nach Möglichkeiten laufender, schrittweiser Verbesserungen zu suchen.

Change Management

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

Corporate Social Responsibility (Soziale Verantwortung von Unternehmen)

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

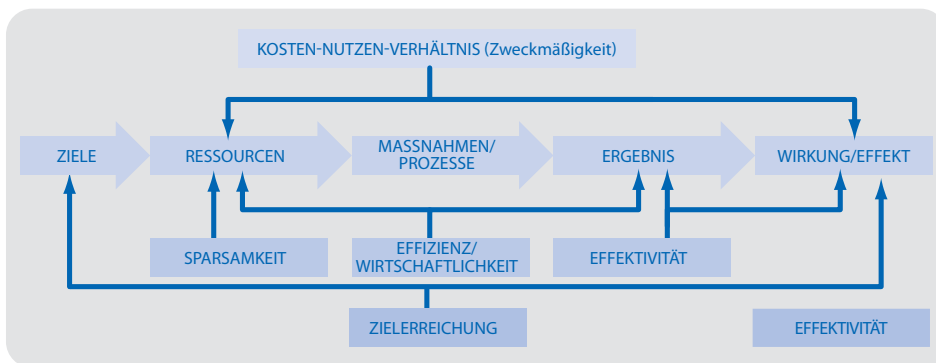
Effektivität

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

Effizienz (Wirtschaftlichkeit)

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

Effizienz – Effektivität – Wirtschaftlichkeit



E-Government

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

Empowerment (Stärkung der Eigenverantwortung)

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

Erhebungen

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

Ethik

Im öffentlichen Sektor kann Ethik als die Summe der gemeinsamen Werte und Normen definiert werden, welche Politikerinnen und Politiker und Bedienstete in der Erfüllung ihres Dienstes zu vertreten und einzuhalten haben. Die moralische Komponente dieser Werte und Normen, die entweder ausdrücklich festgelegt oder impliziert ist, bezieht sich auf das, was als richtiges oder falsches, gutes oder schlechtes Verhalten angesehen wird. Während die Werte als moralische Prinzipien dienen, können Normen auch festlegen, was in einer bestimmten Situation rechtskonform und moralisch richtig ist.

Evaluierung

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

Excellence

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

Fähigkeiten / Kompetenzen

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

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

Frist

Zeitraum, innerhalb dessen Ergebnisse erzielt werden sollen.

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

Follow-up (direkte Fortsetzung / Weiterverfolgung)

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

Führung

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

Führungskräfte

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

Governance (Staatsführung)

Die wichtigsten Elemente einer guten Staatsführung werden durch den festgelegten Rahmen von Zuständigkeiten und Kontrollen vorgegeben. Dieser enthält etwa eine Berichtspflicht über die Zielerreichung, die Verpflichtung zur Transparenz des Handelns und der

Entscheidungsfindung für alle, die davon betroffen sind, die Pflicht effizient und effektiv zu handeln, Eingehen auf die Bedürfnisse der Gesellschaft, vorausschauender Umgang mit Problemen und Strömungen, sowie Einhaltung der Gesetze und Regeln.

Impact

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

Indikatoren

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

- Leistungsindikatoren

Eine Vielzahl operativer Messgrößen, die in der öffentlichen Verwaltung angewandt werden mit dem Ziel, Funktionen und Leistungen

- zu überprüfen
- zu verstehen
- vorherzusagen und
- zu verbessern

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

- Die wichtigsten Leistungsindikatoren

Es handelt sich dabei um die kritischen Parameter, die die Leistung der Kernprozesse messen, und im Wesentlichen in den Themenfeldern 4 und 5 des CAF beschrieben sind. Sie beeinflussen mit größter Wahrscheinlichkeit die Effektivität und Effizienz der wesentlichsten Wirkungen von Leistungen.

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

Innovation

Innovation entsteht, wenn gute Ideen in neue Dienst-

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

Input

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

Interessenskonflikt (Unvereinbarkeiten)

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

ISO (International Organisation for Standardisation)

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

ISO Normen spezifizieren die Erfordernisse für modernste, dem letzten Stand der Technik entsprechende Produkte, Dienstleistungen, Materialien und Systeme, sowie für die Beurteilung der Einhaltung der Normen, für die Praxis der Unternehmensführung und die Organisation.

Konsens

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

Konsens- oder Selbstbewertungsbericht

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

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

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

Kostenwirksamkeit

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

Kritischer Erfolgsfaktor

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

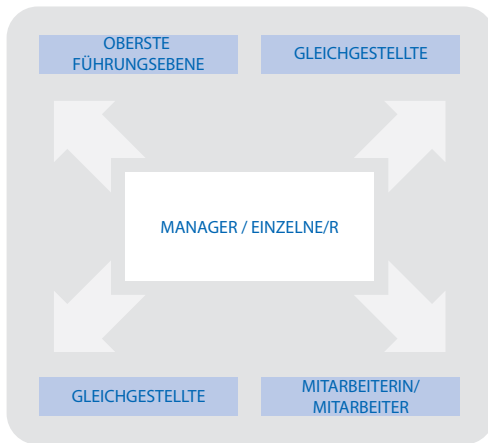
Leistung

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

Leistungsbewertung im Rahmen des Mitarbeitergesprächs

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

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



Mitarbeitergespräch

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

Lernen

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

- Lernumfeld

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

- Lernende Organisation

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

Mission

Eine Beschreibung dessen, was die Organisation für die Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfänger und für die Interessensgruppen leisten sollte. Bei Organisationen des öffentlichen Dienstes ergibt sich die Mission aus einer öffentlichen Politik und/ oder aus einem gesetzlichen Auftrag. Das ist die Existenzberechtigung von Organisationen der öffentlichen Verwaltung.

Die (utopischen) „Endziele“, die sich eine Organisation im Rahmen ihrer Mission setzt, sind in ihrem Leitbild (Vision) festgeschrieben.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

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

Netzwerk

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

Organisation des öffentlichen Dienstes / öffentliche Verwaltung

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

Organisations-Kultur

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

Organisations-Struktur

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

Outcome

Die Wirkung (oder der Effekt), die Outputs auf Interessensgruppen oder die Gesellschaft haben.

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

Output

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

Beispiel Output, Outcome, Impact bei Essen auf Rädern:

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

Ein Beispiel für Output und Outcome: Strengere Auflagen für den Besitz von Feuerwaffen führen zu einer geringeren Anzahl von Waffenscheinen. Der Zwischen-

Output ist die Ausgabe von weniger Waffenpässen. Der End-Output besteht darin, dass weniger Menschen Feuerwaffen besitzen. Diese Outputs haben den Outcome/die Wirkung, dass die Sicherheit verbessert, bzw. das Gefühl der Sicherheit verstärkt wird.

Partnerschaft

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

PDCA - Zyklus

Der von Deming formulierte Kreislauf ist eine Methode zur Strukturierung von kontinuierlichen Veränderungsprozessen. Die Vorgehensweise erfolgt in vier Teilschritten:

- Plan (Planungsphase)
- Do (Durchführungsphase)
- Check (Überprüfungsphase)
- Act (Handlungs-, Anpassungs- und Korrekturphase)

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

Personalmanagement

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

Prozess

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

- Kernprozesse, die entscheidend sind für die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen.
- Unterstützungsprozesse liefern die erforderlichen

Ressourcen.

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

Prozessdiagramm

Eine graphische Darstellung der Handlungsabfolge innerhalb eines Prozesses.

Prozesslandkarte

Eine graphische Darstellung der Bezüge zwischen den Prozessen untereinander.

Prozessverantwortlicher

Die Person, die für die Gestaltung, die Verbesserung und die Durchführung von Prozessen sowie ihre Integration innerhalb der Organisation verantwortlich ist. Diese Verantwortung beinhaltet folgende Elemente:

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

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

Politiken

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

Qualität

Im öffentlichen Sektor geht es bei Fragen der Qualität um die Maximierung des Wertes von Produkten und Dienstleistungen für die Leistungsempfängerinnen und -empfänger und alle Interessensgruppen innerhalb eines politischen und finanziellen Rahmens. Beim Total Quality Management (TQM) liegt der Schwerpunkt auf Verfahrensweisen und Prozessen, die als Instrumente zur Qualitätssteigerung angesehen werden.

- Qualitätskontrolle
Dabei handelt es sich um die Überprüfung der Fähigkeit einer Organisation die professionelle Qualität ihrer Leistungen sicherzustellen. Systematisch bedeutet, dass die Ergebnisse sich aus einem geplanten, wohl überlegten Bemühen herleiten. Manche Organisationen wählen Qualitätskontrollsysteme, die auf Qualitäts- oder Prozesshandbüchern beruhen. Gewöhnlich beinhalten Qualitätskontrollsysteme eine Auswahl von Richtlinien für die praktische Anwendung der Qualitätskontrolle und Anleitungen, wie die Qualität gemessen und verbessert werden kann.
- Qualitätsmanagement
Eine Methode, die sicherstellt, dass alle Aktivitäten, die zur Gestaltung, Entwicklung und Umsetzung eines Produktes oder einer Dienstleistung notwendig sind, im Hinblick auf das System und seine Leistung effektiv und effizient gesetzt werden.
- Qualitätsmanagementsystem
Ein System, das die Maßnahmen und Vorgangsweisen beinhaltet, die notwendig sind, um einen Prozess zu verbessern, zu entwickeln und zu integrieren, und das so schließlich zu besseren Leistungen führt.

Ressourcen

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

SMART-Ziele

Die Ziele legen fest, was eine Organisation erreichen möchte. Es empfiehlt sich, Ziele nach der SMART-Methode zu setzen:

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

Stakeholders

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

Strategie

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

SWOT Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

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

Top-down

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

TQM (Total Quality Management)

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

Transparenz

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

Verantwortlichkeit

Die Verantwortlichkeit besteht in der Verpflichtung, der übertragenen und übernommenen Verantwort-

ung entsprechend zu handeln und über den Einsatz und die Verwaltung von Ressourcen Bericht zu erstatten. Personen, die diese Berichtspflicht trifft, haben die an sie gerichteten Fragen zu beantworten und über die Ihnen anvertrauten Ressourcen sowie Aktivitäten, die in Ihrem Einflussbereich liegen, ihren Vorgesetzten gegenüber Rechenschaft abzulegen. Indem diese die Berichte einfordern und allfällige Konsequenzen ziehen, nehmen die Vorgesetzten ihren Teil der Verantwortung wahr. Somit haben beide Seiten ihre Pflichten zu erfüllen.

Verhaltenskodex (Code of Conduct)

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

Vielfalt

Vielfalt umschreibt Unterschiede in Bezug auf Werthaltungen, Kultur, Philosophie, religiöse Überzeugungen, Wissen, Fertigkeiten, Erfahrungen und Lebensstil verschiedener Gruppen oder Einzelner innerhalb einer Gruppe. Diese Unterschiede können sich auch aus der Geschlechtszugehörigkeit, der Nationalität oder dem ethnischen Ursprung, einer Behinderung oder dem Alter ergeben.

In der öffentlichen Verwaltung bedeutet eine von Vielfalt geprägte Organisation eine Organisation, die die Gesellschaft widerspiegelt, an die sie Dienstleistungen erbringt.

Vision

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

Vorbild

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

Vorgangsweise

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

Wahrnehmungsindikator

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

Wert

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

Wichtigste Leistungsergebnisse

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

Wirtschaftlichkeit

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

Wissensmanagement

Das Wissensmanagement besteht in der klaren und systematischen Verwaltung von lebenswichtigem Wissen und dem damit verbundenen Prozess der Schaffung, Organisation, Verbreitung und Nutzung desselben.

Es ist wichtig, zu erkennen, dass das Wissen sowohl das „stillschweigende Wissen“ (d.h. das im Geist der Menschen vorhandene Wissen), als auch das öffentlich zugängliche Wissen (das kodifiziert und in Form von Informationen in Datenbanken gespeichert, in Dokumenten enthalten ist, usw.) umfasst. Ein gutes Wissensmanagementprogramm umfasst den Prozess der Wissensentwicklung und des Wissenstransfers für beide Arten von Wissen. In den meisten Organisationen bezieht sich das allerwichtigste Wissen auf Wissen über die Kundinnen und Kunden, über Prozesse,

auf Kundenbedürfnisse zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen, Wissen über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gespeicherte Daten über die Organisation, das Lernen aus vergangenen Erfahrungen oder aus Erfahrungen, die in einem anderen Bereich innerhalb der Organisation gemacht wurden, Wissen über Beziehungen, Vermögenswerte, sowie über das Bemessen und Verwalten von geistigem Kapital. Im Wissensmanagement wird eine große Vielfalt von Praktiken und Prozessen angewandt. Zu den häufiger verwendeten gehören: Auffinden Teilen und Lernen von einander (Praxisgemeinschaften), Organisieren und Managen.

Ziele

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

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