

CAF2020 - GLOSSAR

A

Agilität

Agilität bezeichnet die „Fähigkeit einer Organisation, schnell auf Veränderungen einzugehen und die eigene Organisation rasch auf diese neuen Herausforderungen auszurichten. In der Praxis bedeutet dies eine schnelle Anpassung an wirtschaftliche und ökologische Veränderungen in produktiver und effizienter Art und Weise. Die Fähigkeit lässt sich durch innovative Scrum-, Kanban-, Lean- oder Konzeptionsmethoden und einem „agilen Mindset“ auf Führungs- und MitarbeiterInnenebene durch gezielte Schulungsmaßnahmen erreichen.

Aktionsplan

Ein Plan für die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen. Er beschreibt die jeweilige Maßnahme, die Zuständigkeiten, Ziele (z. B. Zielvorgaben und Fristen) und die erforderlichen Ressourcen (z. B. Zeit, Geld).

Audit

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

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

Auswirkungen (Impact)

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

Automatisierung

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

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

B

Barrierefreiheit

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

Balanced Scorecard

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

Die BSC kann für das Management ein nützliches Kommunikationsinstrument sein, mit dem es die MitarbeiterInnen und andere Interessierte über den Umsetzungsstand des Strategieplans informiert. Die Balanced Scorecard wird in Europa zunehmend auch im öffentlichen Sektor genutzt. Für die CAF-Selbstbewertung kann sie eine wichtige Datenquelle sein.

Belege

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

Benchlearning

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

Benchmarking

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

Beschwerdemanagement

Bezieht sich auf eine systematische Bearbeitung von KundInnenbeschwerden. Ziele des Beschwerdemanagements sind die Beziehungen zu BürgerInnen/KundInnen zu optimieren und die Qualitätssicherung zu gewährleisten.

Best/Good/Inspiring Practice

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

Big Data

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

Bottom-up

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

Brainstorming

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

BürgerIn/KundIn

Der Begriff BürgerIn/KundIn umschreibt das komplexe Verhältnis zwischen Verwaltung und den NutzerInnen öffentlicher Dienstleistungen und sämtlichen Mitgliedern der Gesellschaft, die als BürgerInnen und SteuerzahlerInnen ein berechtigtes Interesse an diesen Dienstleistungen und deren Ergebnissen haben.

Business Process Reengineering (BPR)/Neugestaltung von Geschäftsprozessen

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

C

Change Management

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

Ein effektives Change Management verlangt Führungsstärke, transparente Kommunikation und klare Strukturen. Daher sind verschiedene Instrumente und Ansätze erforderlich, um Veränderungsbestrebungen und die Umsetzung von Veränderungszielen anzuregen, z. B.

Projektmanagement, Innovationszyklen, VeränderungsbotschafterInnen, Benchmarking und Benchlearning, Pilotprojekte, Überwachung, Berichte und Umsetzung von PDCA.

Coaching

Coaching ist eine ziel- und lösungsorientierte Beratungsform zur professionellen Unterstützung von Fachleuten und Führungskräften. Ziel ist eine Weiterentwicklung der Führungskompetenzen und diese an geänderte Anforderungen anzupassen. Coaching dient vorrangig dazu, selbstbestimmte, realistische Ziele zu erreichen, die für die Weiterentwicklung des Coachees (z. B. Führungskraft, Fachkraft von Bedeutung) sind. Hauptaugenmerk liegt auf der Förderung von Selbstreflexion und Selbstbewusstsein des Coachees.

Collaboration Tools

Collaboration Tools sind ein IT-basiertes Werkzeug mit dem verschiedene Personen gleichzeitig an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten und sich strukturiert austauschen können.

Compliance

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

Controlling

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

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

Corporate Social Responsibility

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

Crowdfunding

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

Cybersicherheit

Schutz von Systemen, die mit dem Internet verbunden sind. Dies umfasst den Schutz von Hardware, Software und Daten vor Cyberangriffen als auch die physische Sicherheit von IT-Infrastruktur. Maßnahmen zur Cybersicherheit werden von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen eingesetzt,

um unberechtigte Zugriffe auf Rechenzentren oder andere computergestützte Systeme zu verhindern.

D

Data Analytics

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

Datensicherheit

Datensicherheit bezeichnet die Einflussmöglichkeit einer Organisation oder einer Einzelperson, ob Daten in einem Computersystem mit Dritten geteilt werden dürfen oder nicht.

Datenschutz

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

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

Digitalisierung/digitale Transformation

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

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

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

DSGVO

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

E

Effektivität

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

Effizienz

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

EFQM

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

E-Government

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

E-Learning

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

Empowerment (Stärkung der Eigenverantwortung)

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

Ergebnis (Output)

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

Erhebung

Sammlung von Daten über Meinungen, Haltungen oder das Wissen von Einzelpersonen oder Gruppen. Oft beschränkt sich die Teilnahme auf einen Querschnitt der Gesamtbevölkerung.

Erreichbarkeit

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

Ethik

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

E-Tool (elektronisches Instrument)

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

Evaluierung

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

Exzellenz

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

F

Flexible Denkmuster

Ein „flexibles Denkmuster“ oder „agiles Mindset“ unterstützt dabei, Veränderungen zu verstehen, die sich aus der Digitalisierung ergeben und diese Veränderungen auf geeignete Maßnahmen zu übertragen. Die wichtigsten Elemente eines agilen Mindsets sind:

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

Ein agiles Mindset ist zum einen eine Frage der Einstellung bietet im Zeitalter der Digitalisierung zum anderen innovative Ansätze zur Problemlösung in der Reform öffentlicher Verwaltungen.

Follow-up

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

Frist

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

kurzfristig

Üblicherweise kürzer als ein Jahr.

mittelfristig

Üblicherweise zwischen einem und fünf Jahren.

langfristig

Üblicherweise länger als fünf Jahre.

Führung

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

Führungskräfte

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

Führungskultur

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

G

Gebäudemanagement

Bezieht sich auf die Verwaltung von Gebäuden und ihren technischen Einrichtungen. Öffentliche Gebäude und sonstige Immobilien und Betriebsabläufe werden in der Gesamtheit im Rahmen des Gebäudemanagements betrachtet. Ziel der koordinierten Abwicklung von Prozessen ist die permanente Absenkung von Betriebs- und Managementkosten, Festkosten flexibler zu gestalten, die technische Bereitschaft der Anlage zu gewährleisten und den Wert von Gebäuden und Anlagen langfristig zu erhalten oder auch zu steigern.

Governance

Die wichtigsten Elemente einer guten Staatsführung werden durch den festgelegten Rahmen von Befugnissen und Kontrollen vorgegeben. Dieser enthält Verpflichtungen zum Berichten über die Zielerreichung, zum transparenten Handeln und Entscheiden für alle Betroffenen, zum effizienten und effektiven Handeln, zum Eingehen auf die Bedürfnisse der Gesellschaft, zum vorausschauenden Umgang mit Problemen und Trends sowie zur Einhaltung der Gesetze und Regeln.

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

H

Haushalts-/Finanztransparenz

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

I

Indikatoren

Messgrößen, die etwas aufzeigen, beispielsweise die Wirkung einer Maßnahme abbilden.

Leistungsindikatoren sind zahlreiche operative Messgrößen, die in der öffentlichen Verwaltung mit dem Ziel angewandt werden, zu überprüfen, zu verstehen, vorherzusagen und zu verbessern, was wir tun, wie die Organisation handelt und welche Ergebnisse sie dabei erzielen. Es werden mehrere Begriffe verwendet, um das Messen von Leistungen in Organisationen zu bezeichnen: Ergebnisse, Kennzahlen, Indikatoren, Parameter. Daher sollte zumindest die Leistung jener Prozesse gemessen werden, die entscheidend für die Erbringung der gewünschten Ergebnisse sind.

Die wichtigsten Leistungsindikatoren messen die kritischen Parameter, im Wesentlichen die Leistungen, die in den Themenfeldern 4 und 5 des CAF beschrieben sind. Sie beeinflussen mit größter Wahrscheinlichkeit die Effektivität und Effizienz der wichtigsten Ergebnisse.

Informationen

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

Inklusion

Die Organisation erkennt jeden Menschen ungeachtet von Herkunft, Behinderung, sexueller Orientierung oder Alter als gleichwertigen Teil der Gesellschaft an. Sie erkennt, dass die Gesellschaft

insgesamt von einer Vielfalt ihrer Einzelpersonen profitiert und bindet den Schutz von Diskriminierung und Gleichheitswerte in die Organisationskultur und -dienstleistungen ein. Organisationen des öffentlichen Sektors haben Vorbildfunktion bei der Gestaltung einer inklusiven Gesellschaft.

Innovation

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

Innovationskultur

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

Input

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

Integrität

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

Interessengruppen

Interessengruppen sind all jene, die ein Interesse, ob finanzieller oder sonstiger Art, an den Tätigkeiten der Organisation haben. Die internen und externen Interessengruppen können in vier Kategorien untergliedert werden: politische Kräfte, BürgerInnen/KundInnen, MitarbeiterInnen der Organisation, PartnerInnen. Beispiele für Interessengruppen sind: politische EntscheidungsträgerInnen, BürgerInnengruppen, MitarbeiterInnen, die Gesellschaft, Aufsichtsbehörden, Medien, PartnerInnen, Regierungsorganisationen usw.

Interessenkonflikt

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

ISO

Die Internationale Organisation für Normung (ISO) ist ein globales Netzwerk, das den Bedarf an Normen seitens der Wirtschaft, des Staates und der Gesellschaft erhebt, diese partnerschaftlich mit den

betroffenen Sektoren entwickelt, sie in transparenten Verfahren, in welche die nationalen Beiträge einfließen, für verbindlich erklärt und sie zur weltweiten Umsetzung freigibt.

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

K

Kompetenzen

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

Konsens

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

Konsens- oder Selbstbewertungsbericht

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

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

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

Konzeptionelles Denken

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

Kostenrechnung (Cost Accounting)

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

Kritischer Erfolgsfaktor

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

Künstliche Intelligenz (KI)

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

L

Langfristige Nutzungsstrategie

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

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

Lean-Methode

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

Leistung

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

Leistungsbeurteilung/MitarbeiterInnengespräche

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

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

zu erhöhen:

-Führungskräftefeedback: Die Beurteilung von Führungskräften durch deren MitarbeiterInnen.

-Die 360°-Beurteilung: dabei werden Führungskräfte aus verschiedenen Perspektiven beurteilt: von der obersten Führungsebene, den KollegInnen auf gleicher Ebene, von MitarbeiterInnen und KundInnen.

Leistungsbudgetplanung

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

Leistungsmanagement (Performance Management)

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

Lern- und Kooperationsnetzwerke

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

Lernen

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

- Lernumfeld

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

- Lernende Organisation

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

- Training-on-the-job

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

M

Management

Mit dem Begriff Management werden die Führungsaufgaben in einer öffentlichen Organisation beschrieben (z. B. Abteilungsleitung, Stadtverwaltung). Außerdem bezeichnet er eine Person, die diese Funktionen erbringt und über die nötigen Managementfähigkeiten verfügt. Zu den typischen Aufgaben des Managements gehören Planung, Organisation, Führung und Erfolgskontrolle. Im Gegensatz zur Führung bearbeitet das Management den strukturellen Rahmen zur Verwaltung einer Organisation (Planung, Zielsetzung und -erreicherung, Erfolgskontrolle, Mittelzuweisung etc.), während die Führung den Fokus auf die persönliche Führung von Menschen legt.

Management-Informationssystem

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

MentorInnen

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

Mission/Auftragsformulierung

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

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

MitarbeiterInnen

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

MitarbeiterInnengespräch

Unter einem MitarbeiterInnengespräch versteht man ein strukturiertes Jahresgespräch zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn. In diesem Gespräch werden die Ergebnisse des zurückliegenden Jahres besprochen und eine gemeinsame Verabredung zu nötigen Maßnahmen für die Weiterentwicklung bei Kooperationen, neuen Tätigkeitsfeldern, zusätzlichen Schulungsmaßnahmen

etc. getroffen.

Siehe auch → Leistungsbeurteilung

Mitbewertung

BürgerInnen bringen ihre Ansichten zur Qualität öffentlicher Politik und zu den erhaltenen Dienstleistungen zum Ausdruck.

Mitentscheidung

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

Mitgestaltung

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

Mitproduktion

BürgerInnen sind in die Produktion und Erbringung von Dienstleistungen und in ihre Qualität eingebunden.

N

Nachhaltige Entwicklungsziele (SDG)

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

Nachhaltigkeit/nachhaltige Entwicklung

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

Netzwerk

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

O

Once-Only-Prinzip

Bei der Erarbeitung eines kundInnenorientierten und nachfragegesteuerten öffentlichen Dienstes spielt

das Once-Only-Prinzip eine wichtige Rolle. In ihm wird die Vision beschrieben, dass BürgerInnen mit einem einzelnen Antrag an einem Ort Informationen erhalten, öffentliche Dienste in Anspruch nehmen und das Produkt erhalten. Das Once-Only-Prinzip ist unter diesem Aspekt der Gegenspieler des Bürokratie-Prinzips, was sich u.a. durch viele unterschiedliche Verantwortlichkeiten in der öffentlichen Verwaltung auszeichnet.

Öffentlich-private Partnerschaften

Eine öffentlich-private Partnerschaft bezeichnet die Zusammenarbeit zwischen einer Regierungsbehörde und einem privatwirtschaftlichen Unternehmen, das zur Finanzierung, für den Bau und den Betrieb von Projekten (z. B. ÖPNV, Parkanlagen und Messe-/Kongresszentren) eingesetzt werden kann. Eine Projektfinanzierung durch öffentlich-private Partnerschaften kann zu einem schnelleren Projektabschluss führen oder einen Projektbeginn ermöglichen.

Öffentliches Programm (Public Policy)

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

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

Open Data

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

Open Source

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

Organisation des öffentlichen Dienstes/der öffentlichen Verwaltung

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

Organisationskultur

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

Organisationsstrukturen

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

P

Partnerschaft

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

Zur Formalisierung von Partnerschaften können PartnerInnenverträge geschlossen werden.

PDCA-Zyklus

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

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

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

Personalmanagement

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

Prozess

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

Prozessdiagramm

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

Prozessverantwortliche/r

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

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

Mithilfe dieser Schritte kann der Prozessverantwortliche den Prozess kontinuierlich verbessern.

Public Management Instrumente

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

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

Q

Qualität

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

Qualitätsmanagement

Umfassendes Qualitätsmanagement (Total Quality Management, TQM) ist eine Managementphilosophie, die die gesamte Organisation einbezieht: die Verantwortlichen für Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse gewährleisten die Qualität ihrer Produkte / Dienstleistungen,

indem sie ständig bestrebt sind, in jeder Phase die Effektivität ihrer Prozesse zu verbessern. TQM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Erfüllung von KundInnenanforderungen und -bedürfnissen und sollte deshalb einen Großteil der Organisation umfassen. Der Ansatz bezieht die Interessengruppen ein. Das TQM-Konzept entstand in den 1980er Jahren. Total Quality Management (TQM), Qualitätsmanagement (QM) oder Total Quality (TQ) basieren auf demselben Konzept, auch wenn einige AutorInnen hier differenzieren.

Qualitätsmanagementsystem (QMS)

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

Qualitätssicherung

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

R

Resilienz

Das Resilienzmanagement umfasst sämtliche Maßnahmen zur Verbesserung der Stabilität eines Organisationssystems, um es gegen externe Einflüsse zu stärken. Unter Resilienz ist die systematische Widerstandskraft gegen Störungen und gefährliche Veränderungen zu verstehen. Es wird zwischen einer proaktiven Resilienz (Agilität) und einer reaktiven Resilienz (Stabilität) unterschieden. Resiliente Organisationsstrukturen zeichnen sich vor diesem Hintergrund dadurch aus, dass sie schnell und flexibel auf externe Einflüsse reagieren.

Ressourcen

Alle Produktionsfaktoren, die eine Organisation einsetzt, um ihre Aufgaben zu erfüllen, z. B.: Wissen, Arbeitskraft, Kapital, Immobilien, Technologie.

Risikomanagement

Das Risikomanagement ermittelt potenzielle Risiken im Vorfeld, analysiert sie und trifft Vorsorgemaßnahmen, um Risiken zu reduzieren/abzuschwächen.

Robotik

Robotik und künstliche Intelligenz beziehen sich auf die Automatisierung von Routineaufgaben mithilfe smarterer Technologie. Diese Technologien eignen sich besonders für folgende Einsatzbereiche: Informationsdienste, Videoanalysen, Überwachungsaufgaben oder Filtern relevanter Informationen aus sozialen Medien, Auswertung und Verarbeitung von Textdokumenten etc.

S

Sense Making

„Sense Making“ bezieht sich auf eine wesentliche Fähigkeit von Führungskräften für die komplexe und

dynamische Welt von heute und behandelt die übergeordnete Frage, wie wir Unbekanntes strukturieren können, um handlungsfähig zu bleiben.

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

Service Design

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

Stellenbeschreibung

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

SMART-Ziele

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

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

Soziale Medien

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

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

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

Soziale Verantwortung

Soziale Verantwortung ist das Bekenntnis von Organisationen des privaten und öffentlichen Sektors,

zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen. In Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen, ihren Familien, den Kommunen, und der gesamten Gesellschaft setzen sie sich für die Verbesserung der Lebensqualität ein. Ziel ist es, für Organisation und Gesellschaft gleichermaßen Vorteile zu schaffen.

Spending Reviews

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

Strategie

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

T

Top-down

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

TQM (Total Quality Management)

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

Transparenz

Transparenz umfasst Offenheit, Kommunikation und Verantwortlichkeit auf individueller und organisatorischer Ebene. Transparente Verfahren beinhalten offene Sitzungen, Erklärungen zur Offenlegung finanzieller Informationen, Gesetze über Informationsfreiheit, Überprüfung des Haushalts, Audits etc.

V

Verantwortlichkeit (und Rechenschaftspflicht)

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

Verfahren

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

Verhaltenskodex (Code of Conduct)

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

Vielfalt (Diversität)

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

Vision

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

Vorbild

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

Vorbildfunktion

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

W

Wert – Public Value

Ein Wert bezieht sich auf monetäre, gemeinwohlorientierte, kulturelle oder moralische Aspekte. Moralische Werte werden als mehr oder weniger universell betrachtet, wohingegen es bei den kulturellen Werten Unterschiede sowohl zwischen Organisationen als auch zwischen Ländern geben kann. Kulturelle Werte einer Organisation sollten weitergegeben und gelebt werden sowie auf die Mission der Organisation Bezug nehmen. So können sich beispielsweise die kulturellen Werte einer non-profit-Organisation erheblich von denen eines privaten Wirtschaftsunternehmens unterscheiden.

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

Wichtigste Leistungsergebnisse

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

Wirkung (Outcome)

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

Wissen

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

Wissensmanagement

Das Wissensmanagement besteht in einem klaren und systematischen Management von grundlegendem Wissen und umfasst die Prozesse zum Aufbau, zur Organisation, zur Verbreitung, Nutzung und Verwaltung von Wissen. Wissen bedeutet sowohl das „stillschweigende Wissen“ (d. h. das in den Köpfen der Menschen gespeicherte Wissen) als auch das öffentlich zugängliche Wissen (das kodifiziert und in Form von Informationen in Datenbanken, Dokumenten etc. enthalten ist). Ein gutes Wissensmanagement umfasst den Prozess des Aufbaus von Wissen und des Wissenstransfers für beide Arten von Wissen. In den meisten Organisationen bezieht sich das grundlegende Wissen auf Wissen über die KundInnen, über Prozesse, über kundInnengerechte Produkte und Dienstleistungen, über Menschen, das Gedächtnis der Organisation, das Lernen aus früheren Erfahrungen oder aus Erfahrungen, die in einem anderen Bereich innerhalb der Organisation gemacht wurden, Wissen über Beziehungen, Wissensbestände sowie auf das Bemessen und Verwalten von geistigem Kapital. Im Wissensmanagement wird eine große Vielfalt an Vorgehensweisen und Prozessen angewandt. Zu den häufiger verwendeten gehören: Schaffen und Auffinden, Teilen und Lernen voneinander (PraktikerInnen-Gemeinschaften), Organisieren und Verwalten.

Z

Ziele

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

Strategische Ziele

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

Operative Ziele

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

