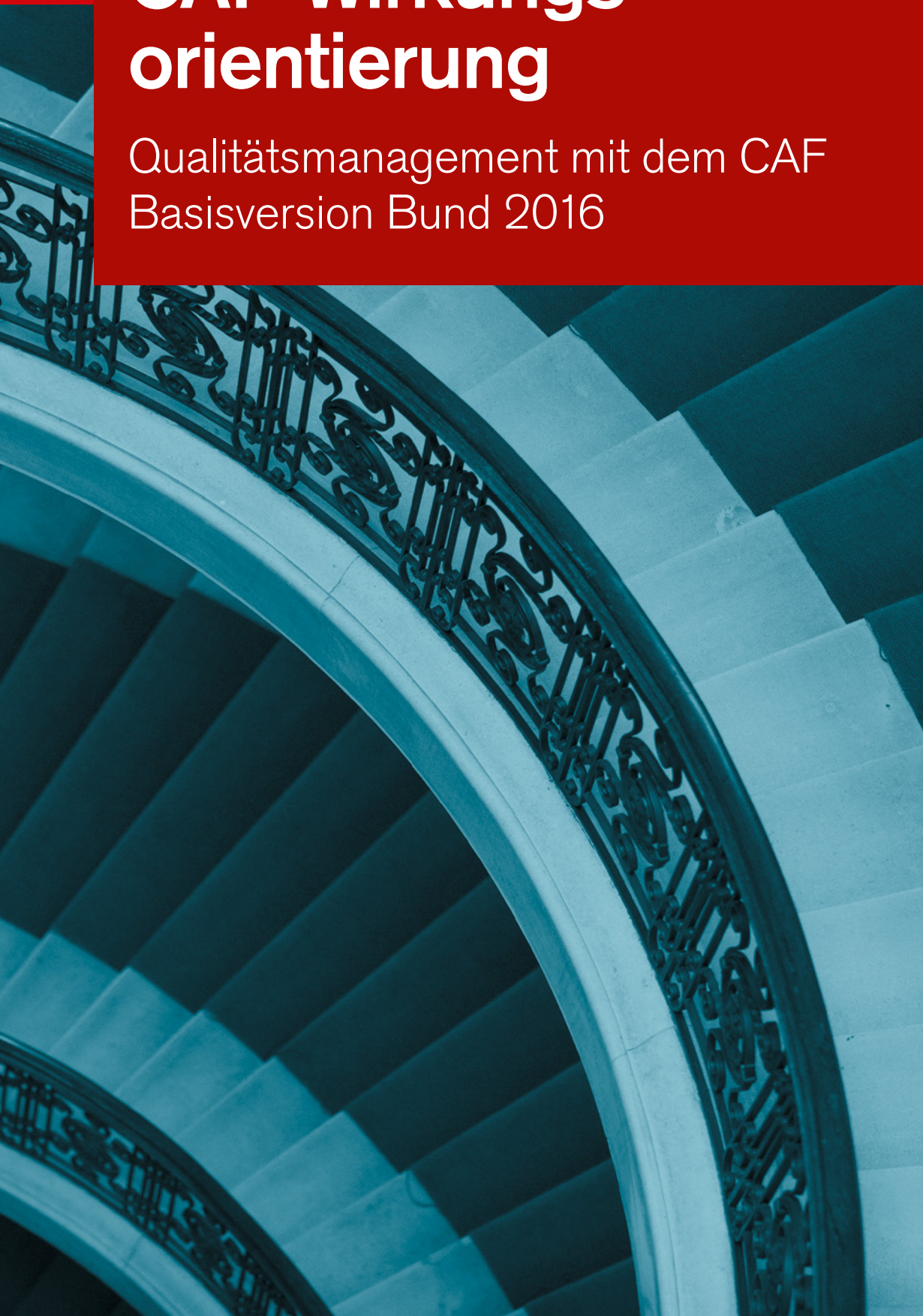


# CAF-Wirkungs- orientierung

Qualitätsmanagement mit dem CAF  
Basisversion Bund 2016





# CAF-Wirkungsorientierung

Qualitätsmanagement mit dem CAF  
Basisversion Bund 2016



Wien, 2016

## Impressum

*Medieninhaberin, Verlegerin und Herausgeberin:*

Bundeskanzleramt Österreich  
Sektion III – Öffentlicher Dienst und Verwaltungsinnovation  
Sektionschefin Mag.<sup>a</sup> Angelika Flatz  
Hohenstaufengasse 3, 1010 Wien

*Redaktion und Gesamtumsetzung:* BKA Abt. III/9, KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung

*Fotonachweis:* BKA/Regina Aigner (Cover); BKA/Andy Wenzel (Mag.<sup>a</sup> Flatz)

*Gestaltung:* BKA Design & Grafik

*Druck:* B.M.I Digitalprintcenter

Wien, 2016

*Copyright und Haftung:*

Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind vorbehalten. Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Bundeskanzleramtes und der Autorin/des Autors ausgeschlossen ist. Rechtausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autorin/des Autors dar und können der Rechtsprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

*Rückmeldungen:*

Ihre Überlegungen zu vorliegender Publikation übermitteln Sie bitte an: [ii9a@bka.gv.at](mailto:ii9a@bka.gv.at)

*Bestellservice des Bundeskanzleramtes:*

1010 Wien, Ballhausplatz 2

Telefon: +43 1 53 115-202613

Fax: +43 1 53 109-202613

E-Mail: [broschuerenversand@bka.gv.at](mailto:broschuerenversand@bka.gv.at)

Internet: [www.bundeskanzleramt.at/Publikationen](http://www.bundeskanzleramt.at/Publikationen)

ISBN: 978-3-903097-07-0

---

## Vorwort



Mag.ª Angelika Flatz

Die Sektion III des Bundeskanzleramts nimmt ein breites Spektrum von Aufgaben im Rahmen der Bundesverwaltung wahr: neben dem Personalmanagement sind dies unter anderem die wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung sowie Qualitätsmanagement und Verwaltungsinnovation.

Im Sinne eines einheitlichen strategischen Ansatzes sollen alle diese Werkzeuge (auch Personalentwicklung, Wissensmanagement, Ausbildung,...) aufeinander aufbauen, dieselbe Sprache verwenden und gleichzeitig Doppelgleisigkeiten vermeiden. Mit Umsetzung der Wirkungsorientierung per 1.1.2013 als neues Mindset zur Steuerung der Bundesverwaltung galt es auch die anderen Instrumente weiter zu entwickeln. Wir passten daher in Zusammenarbeit mit dem KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung den Common Assessment Framework, das bewährte Qualitätsmanagement-Instrument für die öffentliche Verwaltung, an die speziellen Anforderungen der Bundesverwaltung in Zeiten der Wirkungsorientierung an.

Vor allem die Bereiche Führung (Themenfeld 1), Strategie und Planung (Themenfeld 2) sowie wichtigste Leistungsergebnisse (Themenfeld 9) beziehen sich nunmehr ganz konkret auf die Logik und Terminologie der wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung. Dennoch bleibt diese Spezifikation mit früheren CAF-Versionen vergleichbar. Im Zuge der nunmehr dritten CAF-Anwendung in der Sektion III führten wir im Jahr 2015 bereits einen erfolgreichen Probelauf durch.

Der Ihnen vorliegende »CAF-Wirkungsorientierung« in der Basisversion Bund 2016 ist somit ideal für die Bundesverwaltung geeignet, kann aber natürlich auch von anderen Verwaltungseinrichtungen, die sich bereits mit der Wirkungsorientierung auseinandergesetzt haben, als Anregung genommen werden.

Ich freue mich, dass wir durch diese Integration eine Stärkung beider Instrumente erzielt haben!

Sektionschefin Mag.ª Angelika Flatz

## Inhalt

<b>I CAF-Wirkungsorientierung Bund</b> .....	<b>5</b>
<b>II CAF-Grundlagen – in Kürze</b> .....	<b>7</b>
1 Das CAF-Modell.....	7
2 Prozess der CAF-Anwendung.....	7
3 CAF im Bundesdienst.....	8
4 Nutzen des CAF.....	10
5 CAF-Gütesiegel.....	12
<b>III Raster CAF-Wirkungsorientierung Bund</b> .....	<b>13</b>
1 Befähigerkriterien.....	13
Themenfeld 1 – Führung.....	13
Themenfeld 2 – Strategie und Planung.....	16
Themenfeld 3 – Personal.....	18
Themenfeld 4 – Partnerschaften und Ressourcen.....	20
Themenfeld 5 – Prozesse.....	24
2 Ergebniskriterien.....	26
Themenfeld 6 – Kundinnen- und kunden-/bürgerinnen- und bürgerbezogene Ergebnisse.....	26
Themenfeld 7 – Mitarbeiterinnen- und mitarbeiterbezogene Ergebnisse.....	28
Themenfeld 8 – Ergebnisse sozialer Verantwortung.....	29
Themenfeld 9 – Wichtigste Leistungsergebnisse .....	30
<b>IV Glossar</b> .....	<b>32</b>

# I CAF-Wirkungsorientierung Bund

CAF steht für Common Assessment Framework, was übersetzt soviel bedeutet wie »einheitlicher Bewertungsrahmen«, und ist das europäische Qualitätsmanagementsystem für den öffentlichen Sektor. Seit dem Jahr 2000 haben mehr als 3.000 öffentliche Verwaltungen den CAF in Europa eingesetzt. In Österreich sind über 200 Organisationen als CAF-AnwenderInnen registriert. Bei drei Viertel der CAF-AnwenderInnen ist eine Weiterentwicklung der Organisation messbar. Dies hat eine aktuelle Umfrage des österreichischen CAF-Zentrums ergeben (siehe [www.caf-zentrum.at](http://www.caf-zentrum.at)). Konkret zeigt sich dies in verbesserter Kommunikation, der Durchführung von Aufgabenkritik sowie MitarbeiterInnenbefragungen und höherer KundInnenorientierung.

Der Kern des CAF ist ein umfassender Fragebogen (CAF-Raster), mit dem die Stärken, Verbesserungsbereiche und Verbesserungsmaßnahmen der Organisation erhoben werden. Anhand von 28 Kriterien und rund 200 Beispielen wird die Organisation durchleuchtet. Das Einzigartige am CAF ist, dass diese Untersuchung nicht durch externe Beratungsfirmen erfolgt, sondern durch die eigenen MitarbeiterInnen. Die Führungskräfte und Bediensteten sind die internen ExpertInnen, welche die eigene Organisation am besten kennen. CAF nützt das wertvolle interne Wissen und vertraut den MitarbeiterInnen bei der Weiterentwicklung der Organisation.

Dieses Vertrauen geht einher mit hohen Anforderungen an die MitarbeiterInnen, die nicht zu einer Überforderung führen dürfen. Der CAF muss einerseits den komplexen Anforderungen des modernen Managements entsprechen und andererseits verständlich sein auch für die MitarbeiterInnen, die nicht mit Führungsagenden vertraut sind.

Das Bundeskanzleramt hat sich entschlossen, eine CAF Version »Wirkungsorientierung Bund« zu verfassen, welche zwei Ziele verfolgt. Einerseits soll der »CAF-Wirkungsorientierung Bund« einfach zu verstehen sein. Andererseits soll er die Anforderungen des »Steuerungssystems Wirkungsorientierung im Bund« integrieren und dadurch die Qualität der Umsetzung der Wirkungsorientierung weiterentwickeln.

Für den »CAF-Wirkungsorientierung Bund« wurden die Beispiele durchforstet und die Begrifflichkeiten an die neuen Steuerungsinstrumente angepasst. Dabei wurde größter Wert darauf gelegt, den Inhalt des CAF und seine 28 Kriterien nicht zu verändern.

Da der CAF eine wirkungsorientierte Verwaltungsführung an mehreren Stellen voraussetzt beziehungsweise fordert, wurden diese Stellen mit konkreten Fragen zur Umsetzung der Wirkungsorientierung ergänzt. So finden sich im »CAF-Wirkungsorientierung Bund« konkrete Fragen zur Erarbeitung, Messung, Kommunikation und Implementierung der Wirkungsziele.

Konkret wurden folgende Adjustierungen vorgenommen:

- Verwendung der Begrifflichkeiten der wirkungsorientierten Verwaltungsführung (z.B. Wirkungsziele, Globalbudget, Detailbudget, Kennzahlen, Maßnahmen, Meilensteine, Sektionsplan, Ressourcen- Ziel- und Leistungsplan, Wirkungscontrolling).
- Konkretisierung der Beispiele (z.B. »Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne/Sektionspläne orientieren sich an den Wirkungszielen der Untergliederung«, »Politische Vorgaben (z.B. Regierungsprogramm, EU-2020) finden sich klar in den Wirkangaben (Wirkungsziele und Globalbudgetmaßnahmen) der Untergliederung und/oder der Ressortstrategie wieder.
- Die Beispiele sind als gewünschte Zielzustände formuliert (z.B. »Wirkungsziele werden zwischen politischer Führung und Verwaltungsleitung abgestimmt«). Dies erleichtert es der Organisation, konkrete Verbesserungsmaßnahmen festzulegen.

- Instrumente, Einrichtungen, Arbeitsmethoden und Organisationsbezeichnungen der Bundesverwaltung sind konkret benannt, sodass diese für das CAF-Team leicht wiedererkennbar sind (z.B. elektronischer Akt, MitarbeiterInnengespräch, Verwaltungsakademie [VAB]).
- Farblich rosa markiert sind jene Beispiele, welche noch durch das CAF-Team zu konkretisieren sind. Hier können Begriffe wie KundInnen und Interessengruppen an die Sektions- oder Abteilungssituation angepasst werden.
- Weiters sind jene Beispiele farblich blau markiert, die eventuell vom CAF-Team gestrichen werden können.

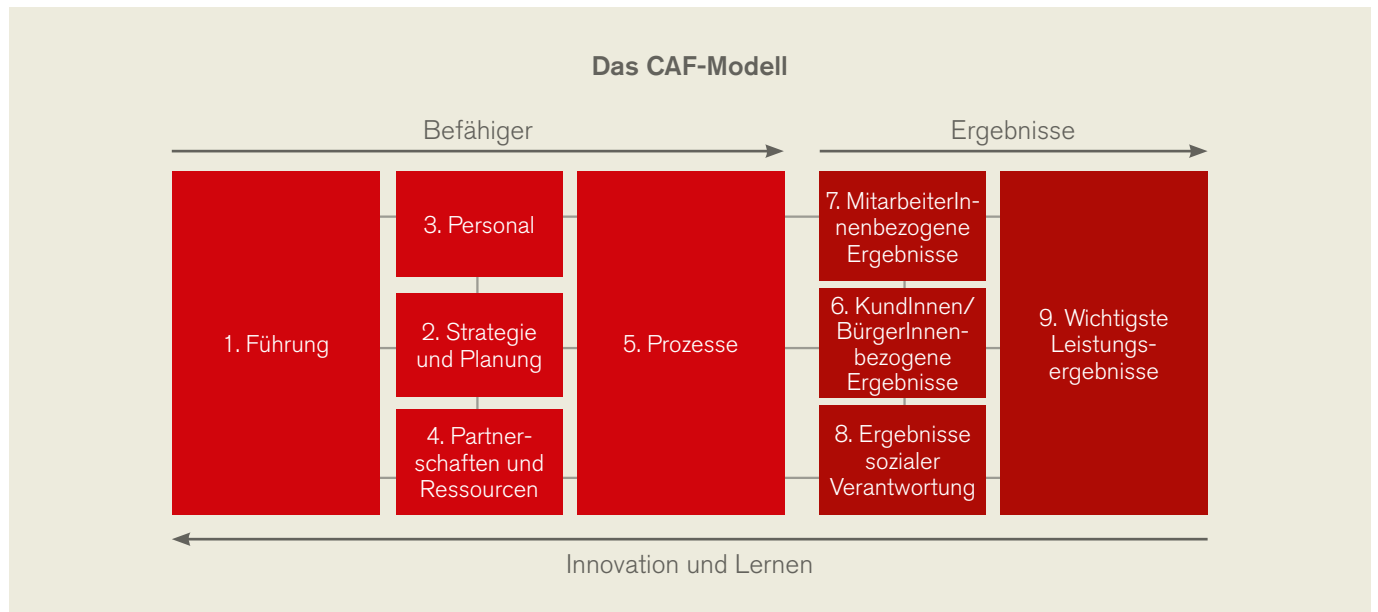
Der »CAF-Wirkungsorientierung Bund« entspricht den europäischen Vorgaben des CAF-Gütesiegels. Er vereinfacht den Einsatz des CAF in der österreichischen Bundesverwaltung und ermöglicht die Selbstbewertung und Diskussion auf höherem Niveau mit größerem Output. Dieses Heft umfasst Grundlagen zum CAF, den CAF-Raster sowie ein ergänzendes Glossar mit wichtigen Begriffen der wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Weitere Anleitungen zur Implementierung des CAF finden sich in der Broschüre »CAF 2013 – Verbesserung öffentlicher Organisationen durch Selbstbewertung mit dem Common Assessment Framework« auf der Website [www.caf-zentrum.at](http://www.caf-zentrum.at).



# II CAF-Grundlagen – in Kürze<sup>1</sup>

## 1 Das CAF-Modell

CAF(Common Assessment Framework) ist ein europaweit angewandtes Instrument des Total Quality Managements (TQM) für öffentliche Verwaltungen. Es ist ein Selbstbewertungsinstrument, mit dem MitarbeiterInnen und Führungskräfte gemeinsam Stärken und Verbesserungspotenziale der eigenen Organisation erkennen und in weiterer Folge Weiterentwicklungsschritte umsetzen. Für die Selbstbewertung gibt der CAF ein Modell vor, das aus neun für eine Organisationsanalyse wesentlichen Themenfeldern besteht:



## 2 Prozess der CAF-Anwendung

Die Anwendung des CAF bedeutet, den Weg der kontinuierlichen Weiterentwicklung zu starten. Der CAF-Anwendungsprozess gliedert sich in drei Phasen:

- Phase 1: Selbstbewertung  
Nach Zusammensetzung und Schulung des CAF-Selbstbewertungsteams finden dessen Mitglieder (MitarbeiterInnen und Führungskräfte) einen Konsens über Stärken und Verbesserungspotenziale der Organisation. Bei der CAF-Bewertung findet keine Fremdbewertung durch Externe statt. Zentrales Ergebnis dieser Phase ist, neben der Bewertung, ein Katalog mit Verbesserungsvorschlägen für die Weiterentwicklung der Organisation.

<sup>1</sup> Details zum CAF (Common Assessment Framework) sind der Broschüre »CAF 2013 – Verbesserung öffentlicher Organisationen durch Selbstbewertung mit dem Common Assessment Framework« zu entnehmen und auf der Website [www.caf-zentrum.at](http://www.caf-zentrum.at) nachzulesen.

- Phase 2: Aktionsplan  
Auf Basis der Verbesserungsvorschläge wird ein CAF-Aktionsplan erstellt, der die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge konkretisiert. Hierbei werden die einzelnen Maßnahmen priorisiert, mit Zeitplänen und Verantwortlichkeiten versehen und die notwendigen Ressourcen zugeordnet.
- Phase 3: Umsetzung  
Die längste und wesentlichste Phase des CAF-Prozesses ist jene der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen. Um eine erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen, sind für jede Maßnahme Termine, Umsetzungsverantwortliche und erwartete Ergebnisse festzulegen.

Im Detail sind folgende 15 Schritte bei der CAF-Anwendung empfehlenswert:

#### Vorbereitung:

- Schritt 1 – Einrichten eines CAF Programmteams
- Schritt 2 – Ernennen eines/r CAF-Qualitätsbeauftragten
- Schritt 3 – Information der Belegschaft
- Schritt 4 – Adjustierung (Anpassung) des CAF-Fragebogens

#### Selbstbewertung:

- Schritt 5 – Auswahl eines CAF-Selbstbewertungsteams
- Schritt 6 – Einschulung des CAF-Selbstbewertungsteams
- Schritt 7 – Individuelle Bewertungsphase
- Schritt 8 – Vorbereitung des CAF-Selbstbewertungs-Workshops
- Schritt 9 – CAF-Workshop: Gemeinsam auswerten, Konsens in der Gruppe erzielen
- Schritt 10 – Erstellen des CAF-Selbstbewertungsberichts

#### Aktionsplan:

- Schritt 11 – Workshop für den CAF-Aktionsplan
- Schritt 12 – Erstellen des CAF-Aktionsplans
- Schritt 13 – Information der MitarbeiterInnen

#### Umsetzung:

- Schritt 14 – Vorbereitung der Umsetzung des CAF-Aktionsplans
- Schritt 15 – Festlegung der Struktur des CAF-Qualitätsprogramms in der Umsetzungsphase

---

### 3 CAF im Bundesdienst

Hundert Organisationseinheiten des Bundes nutzen derzeit den CAF. Des Weiteren überlegen sich zahlreiche Dienststellen, den CAF einzusetzen. Dabei stehen sie vor zwei zentralen Fragen: »Was kommt auf die Organisation zu?« und »Was bringt der CAF?«. Die erste Frage bezieht sich auf den Ablauf, der im Kapitel »2 Prozess der CAF-Anwendung« erläutert wird. Die Frage »Was bringt der CAF?« ist organisationsspezifisch zu beantworten. Je nach Größe, Aufgabenbereich und Struktur der Organisation sind unterschiedliche Schwerpunkte bei den Ergebnissen zu erwarten.

Der CAF-Leitfaden macht zwar keine Vorgaben hinsichtlich »optimaler Größe und Organisationsstruktur« für CAF-AnwenderInnen. Grundsätzlich gilt jedoch: Je größer die Organisationseinheit und je differenzierter die Aufgabengebiete, desto stärker fokussiert der CAF auf

Ergebnisse im Bereich Kommunikation, Wissensmanagement, Teamgeist und gemeinsame Identität sowie Strategie und Leitbild. Je kleiner die Organisationseinheit und kohärenter das Aufgabengebiet, desto »tiefer« geht der CAF und Ergebnisse in den Bereichen Reorganisation von Prozessen und kritisches Hinterfragen von Aufgaben, Kundinnenbefragungen, Ziele und Wirkungen sowie Kommunikation und Wissensmanagement sind zu erwarten.

Für den Bundesdienst bedeutet dies, dass am CAF interessierte Organisationseinheiten abwägen müssen, auf welcher Ebene sie den CAF einsetzen.

**Tipp:** Durch den Einsatz von **mehreren** Selbstbewertungsgruppen lassen sich auch in großen Organisationseinheiten umfassendere Ergebnisse erzielen. In den meisten Fällen wird auf diese Möglichkeit jedoch verzichtet und der erste CAF-Einsatz in großen Organisationseinheiten mit nur EINER Selbstbewertungsgruppe durchgeführt. Folgende Empfehlungen lassen sich aus den bisherigen CAF-Implementierungen ableiten:

- **CAF in Abteilungen/Referaten**  
Abteilungen und Referate weisen zumeist ein gemeinsames inhaltliches Aufgabengebiet auf, das sich in der täglichen Arbeit in ausgeprägter Zusammenarbeit widerspiegelt. Hier bietet sich an, den CAF mit **einer** Selbstbewertungsgruppe von ungefähr 12 Personen durchzuführen. Sollte die Dienststelle mehr als 150 MitarbeiterInnen umfassen oder mehrere Standorte aufweisen, ist der Einsatz von weiteren Selbstbewertungsgruppen zu überlegen.
- **CAF in Sektionen**  
Sektionen mit kohärenten inhaltlichen Aufgabengebieten und bis zu ca. 150 MitarbeiterInnen können den CAF mit EINER Selbstbewertungsgruppe von ungefähr 12 Personen durchführen. Sollte die Dienststelle deutlich mehr MitarbeiterInnen umfassen und ein differenziertes Aufgabengebiet abdecken, ist der Einsatz von weiteren Selbstbewertungsgruppen anzudenken. Im Regelfall setzt sich eine Selbstbewertungsgruppe aus VertreterInnen der gesamten Sektion zusammen und konzentriert sich auf horizontale Fragen wie Kommunikation, Mission, Werte, Strategie, Identität. Die anderen Selbstbewertungsgruppen decken zusammengehörende Aufgabenbereiche oder Abteilungen ab.
- **CAF im Ministerium**  
Im einfachsten Fall wird **eine** Selbstbewertungsgruppe für das gesamte Ministerium eingesetzt, welche VertreterInnen aus den Sektionen und optional dem Kabinett umfasst. Im Regelfall ist jedoch ein umfassender Projektplan auszuarbeiten, der **mehrere** Selbstbewertungsgruppen vorsieht, welche die Sektionen beziehungsweise kohärente Aufgabengebiete abbilden. Die – zumindest zeitweise – Einbeziehung der verantwortlichen ReferentInnen aus den Kabinetten ist zu empfehlen. Falls eine Zusammenführung der Ergebnisse der Sektionen zu einem »Gesamt-CAF des Ministeriums« vorgesehen ist, sind im Vorfeld die Grundlagen hierfür zu klären (z. B. Weitergabe von Bewertungsergebnisse, Anonymität). Empfehlenswert ist eine Kombination der beiden Varianten, bei der eine Selbstbewertungsgruppe die Gesamtsicht des Ministeriums abdeckt und die anderen Selbstbewertungsgruppen in den Sektionen tiefgehende Ergebnisse ausarbeiten.
- **CAF in nachgeordneten Dienststellen**  
Bei nachgeordneten Dienststellen wie Schulen, Polizei, Finanzämtern und Justizeinrichtungen sind zahlreiche Organisationseinheiten mit dem gleichen Aufgabengebiet tätig. Für die Zentralstellen bietet sich die Möglichkeit, mit einem adjustierten CAF-Raster und einem standardisierten Implementierungsprozess die nachgeordneten Dienststellen beim

CAF-Einsatz zu unterstützen. Darüber hinaus werden in den meisten Fällen die im Absatz »CAF in Abteilungen« beschriebenen Grundlagen zur Anwendung kommen. Besonderer Vorteil ist die Möglichkeit des gegenseitigen Austausches mit anderen nachgeordneten Dienststellen auf Basis der CAF-Ergebnisse.

- CAF in den obersten Organen  
Hier gelten grundsätzlich die für Abteilungen und Sektionen beschriebenen Erwägungen. Für den Rechnungshof treffen die im Absatz »CAF im Ministerium« beschriebenen Grundlagen zu.
- CAF in ausgegliederten Einrichtungen  
Je nach Größe, Aufgabenbereich und Organisationsstruktur sind die unterschiedlichen Erwägungen für Abteilungen, Sektionen oder Ministerien heranzuziehen. In den »großen« Einrichtungen (z.B. Statistik Austria, Austrian Development Agency, BundesbeschaffungsgmbH, Buchhaltungsagentur, Arbeitmarktservice, Universitäten) kommen jedenfalls die im Absatz »CAF im Ministerium« beschriebenen Grundlagen zur Anwendung.

Der CAF bietet demnach zahlreiche Varianten für den Einsatz in Bundesdienststellen. Die ExpertInnen der Abteilung Wirkungscontrolling des Bundes/Verwaltungsinnovation sowie des CAF-Zentrums unterstützen CAF-interessierte Organisationseinheiten bei der Detailplanung.

---

## 4 Nutzen des CAF

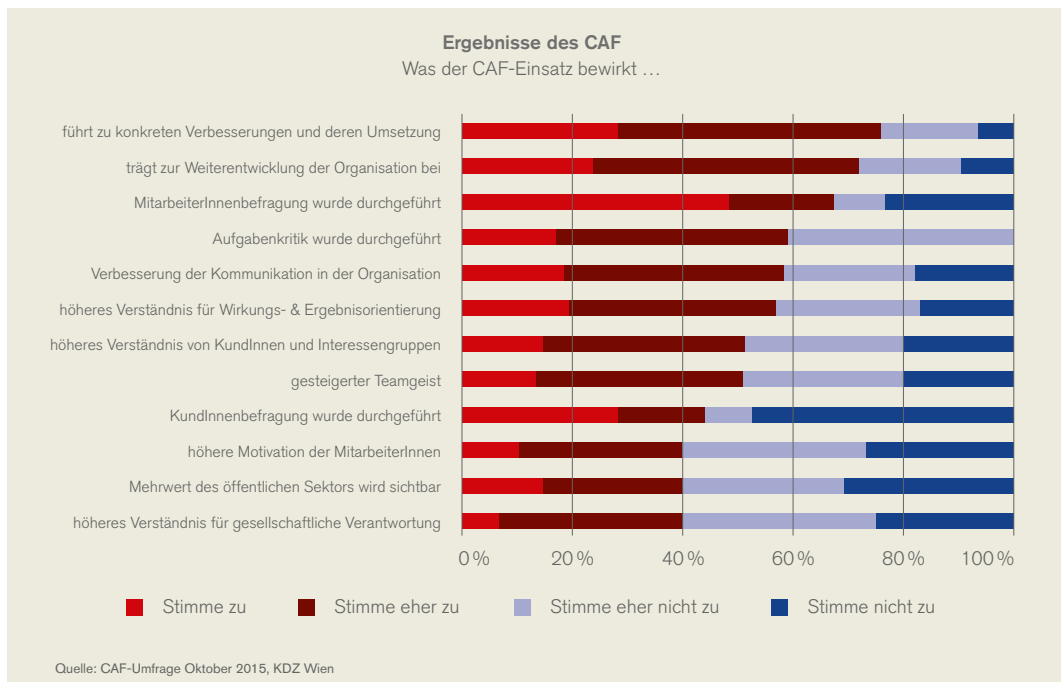
Bei über 70 Prozent der CAF-AnwenderInnen führt der Einsatz des CAF zu konkreten Verbesserungen und Weiterentwicklungen in der Organisation. Jeweils mehr als der Hälfte der CAF-AnwenderInnen hat folgende Ergebnisse erreicht<sup>2</sup>:

- MitarbeiterInnenbefragungen durchgeführt,
- Aufgabenkritik initiiert,
- interne Kommunikation verbessert,
- Verständnis für Wirkungs- und Ergebnisorientierung gestärkt,
- Teamgeist gesteigert,
- Verständnis von KundInnenbedarfen ausgebaut und
- Wissensmanagement verbessert.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> siehe CAF-Umfrage 2015, KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung, [www.caf-zentrum.at](http://www.caf-zentrum.at), 2015

<sup>3</sup> Der Aussage »im Bereich Wissensmanagement hat der CAF in der Organisation zu Verbesserungen geführt.« Stimmen 70 Prozent der AnwenderInnen (eher) zu. Siehe CAF-Umfrage 2015, KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung, 2015, S. 16



Neben den internen Verbesserungen, welche die Organisationen mit dem CAF erzielen können, sprechen zeigen die langjährigen Erfahrungen folgende weitere Vorteile:

### **Bessere Leistungen für die BürgerInnen**

Die Qualität der Leistungen steigt und sie werden an den Bedarf der Kundinnen und Kunden angepasst. Dadurch steigt die Zufriedenheit der BürgerInnen.

### **Zugeschnitten auf die Bedürfnisse öffentlicher Verwaltungen**

Der CAF ist das europäische Qualitätsmanagement, das von öffentlichen Verwaltungen für öffentliche Verwaltungen entwickelt worden ist.

### **Einbeziehen der MitarbeiterInnen**

Selbstbewertung und Qualitätsmanagement mit dem CAF sind der Beginn von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen in einer Organisation. Die mehrmalige Anwendung des CAF (optimal alle zwei Jahre) ist zweckmäßig.

### **Rascher umfassender Organisations-Check mit Gesamtüberblick**

CAF ermöglicht den Einstieg in Change-Management und Organisationsentwicklung. Der CAF-Fragebogen steht auf der Homepage [www.caf-zentrum.at](http://www.caf-zentrum.at) gratis zur Verfügung. Die Ergebnisse sind schnell greifbar und zeigen die Stärken und Schwächen der Organisation im Sinne eines Organisations-Checks.

### **Einfache Anwendung**

Der CAF kann selbstständig eingesetzt werden. Es empfiehlt sich allerdings eine externe Prozessleitung und Moderation.

### **Gütesiegel**

Das CAF-Gütesiegel bringt nicht nur mehr Orientierung, sondern ist auch eine Bestätigung mit externem Feedback. Das Zertifizieren nach der Europäischen Leitlinie für Good Governance ist somit möglich.

---

## 5 CAF-Gütesiegel



Das CAF-Gütesiegel ist eine Auszeichnung für Organisationen des öffentlichen Sektors, welche exzellente Leistungen für die BürgerInnen erbringen. In einem Feedback-Prozess bestätigen erfahrene CAF-ExpertInnen die korrekte Anwendung des CAF und stellen fest, ob sich die Organisation auf dem Weg zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung im Sinne des Qualitätsmanagements befindet. Das CAF-Gütesiegel macht somit die hohe Qualität der Organisation einer breiteren Öffentlichkeit sichtbar.

Das CAF-Gütesiegel wird vom Bundeskanzleramt in Kooperation mit dem CAF-Zentrum nach europaweit gültigen Standards vergeben. Es ist drei Jahre gültig und kann vom Gütesiegel-Träger auf Drucksorten, Website etc. verwendet werden.

Grundlage für das externe Feedback des CAF-Gütesiegels sind Fragen zur CAF-Selbstbewertung, zum Verbesserungsprozess und zur Reife der Organisation. Neben der Anerkennung und Auszeichnung für die Organisation kann das CAF-Gütesiegel zur Verbesserung des Images der öffentlichen Verwaltung beitragen. Wichtig ist aber auch, dass mit dem Gütesiegel ein kostengünstiges Feedback durch erfahrene ExpertInnen aus der öffentlichen Verwaltung eingeholt werden kann.

Das CAF-Gütesiegel kann in Österreich beim CAF-Gütesiegel beantragt werden: [www.caf-zentrum.at](http://www.caf-zentrum.at)

Frau Sektionschefin Mag.<sup>a</sup> Platz (Vierte v.l.), Leiterin der Sektion III des Bundeskanzleramtes, überreicht das CAF-Gütesiegel an den Landesrechnungshof Niederösterreich



# III Raster CAF-Wirkungsorientierung Bund

## 1 Befähigerkriterien

Die Themenfelder 1–5 befassen sich mit den Management- und Steuerungspraktiken des Ressorts/der Sektion/der Abteilung/Organisation, den sogenannten »Befähigern«. Diese bestimmen die Tätigkeiten eines Ressorts/einer Sektion/einer Abteilung und die Art und Weise, wie sie ihre Aufgaben erfüllt, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Die Bewertung wird auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger durchgeführt.

Phase	Skala für Befähiger – einfache Bewertung	Punkte
	Wir sind in diesem Bereich nicht tätig. Wir verfügen über keinerlei oder nur sehr lückenhafte Informationen.	0–10
Planen	Wir haben einen Plan mit entsprechenden Aktivitäten.	11–30
Durchführen	Wir setzen diese Aktivitäten um.	31–50
Überprüfen	Wir überprüfen laufend/nachträglich, ob wir die richtigen Aktivitäten in geeigneter Weise geplant und umgesetzt haben.	51–70
Weiterentwickeln	Auf der Grundlage unserer laufenden oder nachträglichen Überprüfungen nehmen wir bei Bedarf Anpassungen vor.	71–90
PDCA	Alles was wir tun, planen wir zuerst, setzen es um, überprüfen und passen es regelmäßig an, und wir lernen von anderen. Wir befinden uns in diesem Bereich im kontinuierlichen Verbesserungszyklus.	91–100

### Themenfeld 1 – Führung

#### Kriterium 1.1

Dem Ressort/Der Sektion/Der Abteilung durch die Entwicklung einer Mission, einer Vision sowie von Werten eine Richtung vorgeben

#### Kriterium 1.2

Das Ressort/Die Sektion/Die Abteilung, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern

#### Kriterium 1.3

Die Beschäftigten des Ressorts/der Sektion/der Abteilung motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben

#### Kriterium 1.4

Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen (Politik: Kabinett, Ministerin/Minister, Staatssekretärin/Staatssekretär, Parlament)

Beurteilen Sie, was die Leitung des Ressorts/der Sektion/der Abteilung unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

**1.1 Dem Ressort/Der Sektion/Der Abteilung durch die Entwicklung einer Mission, einer Vision sowie von Werten eine Richtung vorgeben**

**Beispiele:**

- a Die **Aufgaben** des Ressorts/der Sektion/der Abteilung sind eindeutig und klar; sie finden sich unter anderem in den Globalbudgetmaßnahmen, Leistungen und Maßnahmen des Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplans, wichtigen laufenden Projekten und Herausforderungen aus dem Strategiebericht, Leitbild je Untergliederung des Bundesvoranschlags (BVA), Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen wieder.
- b Aus den Herausforderungen des Strategieberichtes geht die **Mission**, d.h. warum das Ressort tätig wird, hervor.
- c Die **Vision** findet sich in den Wirkungszielen und im Strategiebericht wieder.
- d Ein **Leitbild** (Leitbild des Ministeriums, Leitbild der Sektion) ist vorhanden und dient, gemeinsam mit dem Dienstrecht, als Orientierungsrahmen für das Handeln aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- e **Unethischem Verhalten** wird vorgebeugt und die Beschäftigten werden im Umgang mit Wertekonflikten und Unvereinbarkeiten unterstützt (Vermeidung von Wertekonflikten, Unvereinbarkeiten – Jour Fixe, MA-Gespräch, Teamklausuren).
- f Der **Verhaltenskodex zur Korruptionsprävention** ist allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt.
- g Das **gegenseitige Vertrauen, die Loyalität und die gegenseitige Achtung** innerhalb des Ressorts/der Sektion/der Abteilung werden gestärkt (z.B. durch Definieren von Standards guter Führung, durch Evaluierung der Mission, Vision und der Werte).

**1.2 Das Ressort/Die Sektion/Die Abteilung, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern**

**Beispiele:**

- a **Organigramm, Organisationshandbuch und Geschäftseinteilung** sind vorhanden und werden laufend aktualisiert.
- b **Ziele, Budget, Aufgaben und Ablauforganisation** sind aufeinander abgestimmt (z.B. Einheitliche Verantwortung für Budget und Ressourcen, haushaltsführende Stellen verfügen über Personal- und Budgethoheit, Übereinstimmung von **Organisationsstrukturen** mit Budget- und Zielstrukturen).
- c **Stellenbeschreibungen** werden zumindest jährlich aktualisiert. Insbesondere sind die wesentlichen Aufgaben, Befugnisse, Unterschriften- und Vertretungsregelungen festgelegt.
- d Die **Umsetzungsmaßnahmen** zielen darauf ab, dass die intendierten Wirkungen erreicht werden.
- e **Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne/Sektionspläne** orientieren sich an den **Wirkungszielen der Untergliederung**.
- f Die **Qualitätsstandards** für die Leistungen des Ressorts/der Sektion/der Abteilung werden geplant, dokumentiert, evaluiert und regel- bzw. bedarfskonform angepasst.
- g CAF, EFQM, ISO oder andere **Qualitätsmanagement-Instrumente** werden eingesetzt.
- h Zeit und Raum für **Verbesserungsinitiativen** werden bereitgestellt (z.B. Qualitätszirkel, Ideeneinreichung und -behandlung innerhalb des Ressorts/der Sektion/der Abteilung).



- i Die **interne und externe Kommunikation** funktioniert gut (z. B. Jour Fixe, kontinuierliche Besprechungen, Newsletter).
- j Instrumente des **Risikomanagements** und ein internes Kontrollsystem kommen zum Einsatz und werden weiterentwickelt (z.B. Vier-Augen-Prinzip, Rotationsprinzip, Funktionstrennung, Datensicherheitsvorkehrungen, Definition von potenziellen Gefährdungsfaktoren im Tätigkeitsbereich).
- k **Veränderungsvorhaben** und -ergebnisse werden an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Interessengruppen kommuniziert.

### 1.3 Die Beschäftigten des Ressorts/der Sektion/der Abteilung motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben

#### Beispiele:

- a Die **Mitarbeiterinnen** und Mitarbeiter werden von der Ressort-, Sektions-, Abteilungsleitung und direkten Vorgesetzten **unterstützt und motiviert**. Die Beschäftigten werden gefördert, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln.
- b Die **wichtigsten Informationen** des Ressorts/der Sektion/der Abteilung (z. B. Wirkangaben) sind im Internet/Intranet für jedermann zugänglich.
- c Die Beschäftigten werden in die wichtigsten Themen des Ressorts/der Sektion/der Abteilung **einbezogen und regelmäßig informiert**.
- d **Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen** sind **delegiert und aufeinander abgestimmt** (z.B. in der Stellenbeschreibung/im Organisationshandbuch ausgewiesen) und damit kurze Wege und eine rasche Erledigungsdauer gewährleistet.
- e Zur Verfügung stehende Methoden der **Anerkennung von Leistungen** (z.B. anlassbezogene Belohnungen, Personalentwicklungsmaßnahmen, Spezialausbildungen) werden eingesetzt.
- f Die **persönlichen Bedürfnisse und Situationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** werden berücksichtigt (bezüglich Familie, Teilzeit, Gesundheitssituation etc.).

### 1.4 Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen (Politik: Kabinett, Ministerin/Minister, Regierung, Parlament)

#### Beispiele:

- a Die Leitung (des Ressorts, der Sektion, der Abteilung) ist **regelmäßig mit Interessengruppen** (z. B. Sozialpartner, Berufsverbände, Personalvertretung, Abgeordnete) **in Kontakt**.
- b **Politische Vorgaben** (z. B. Regierungsprogramm, EU-2020) finden sich klar in den **Wirkangaben (Wirkungsziele und Globalbudgetmaßnahmen)** der Untergliederung und/oder der Ressortstrategie wieder.
- c **Wirkungsziele** werden **zwischen politischer Führung und Verwaltungsleitung abgestimmt**.
- d Mit der **Ministerin/dem Minister sowie dem Kabinett** finden regelmäßige Abstimmungen zu den Aufgaben des Ressorts/der Sektion statt.
- e Die Leitung (des Ressorts, der Sektion, der Abteilung) **pflegt Partnerschaften und Netzwerke** und nimmt an Aktivitäten von Interessengruppen teil (z. B. Veranstaltungen von Kammern, Verbänden).
- f **Öffentlichkeitsarbeit** wird in geeigneter Weise betrieben, um die Leistungen der Verwaltung gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern, der Wirtschaft und der Gesellschaft darzustellen.

## Themenfeld 2 – Strategie und Planung

### Kriterium 2.1

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

### Kriterium 2.2

Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln

### Kriterium 2.3

Strategie und Planung im gesamten Ressort/der gesamten Sektion/Abteilung kommunizieren, umsetzen und regelmäßig überprüfen

### Kriterium 2.4

Innovation und Veränderung planen, umsetzen und überprüfen

Beurteilen Sie, was das Ressort/die Sektion/die Abteilung unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

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

Beispiele:

- a Die **relevanten Interessengruppen** sind im gesamten Ressort/in der gesamten Sektion/in der gesamten Abteilung **bekannt und dokumentiert** (z. B. Kammern, Vereine, NGOs etc.).
- b Das Ressort/die Sektion/die Abteilung weiß über die **Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen** Bescheid (z. B. Kundinnen- und Kundenzufriedenheitsanalysen, regelmäßige Kommunikation mit Interessengruppen).
- c Das Ressort/die Sektion/die Abteilung **weiß über neueste Entwicklungen im Zuständigkeitsbereich** Bescheid und hat einen Überblick z. B. über gesetzliche Änderungen, neue technische Entwicklungen.
- d **Wirkangaben basieren auf Umfeldanalysen, Studien, Umfragen** sowie auf Evaluierungen vorangegangener Bundesvoranschläge und wirkungsorientierten Folgeabschätzungen (Strategiebericht, Ziele und Maßnahmen von Budgetangaben und wirkungsorientierter Folgeabschätzung, Begründung der Wirkungsziele und Problemdefinitionen wirkungsorientierter Folgeabschätzungen).

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

Beispiele:

- a Eine **Ressort-/Sektions-/Abteilungsstrategie** sowie **Fachstrategien/-programme** sind vorhanden.
- b In die Entwicklung der Strategie sind die wichtigsten Interessengruppen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden.

- c Die **Wirkungsziele** finden sich in den **Globalbudgetmaßnahmen und in den meisten Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplänen** wieder (Konsistenz).
- d Die **wichtigsten Aufgaben und Leistungen des Ressorts/der Sektion/der Abteilung** sind in den Wirkangaben (bspw. Maßnahmen auf der Ebene der Globalbudgets) abgebildet (Welche Aufgaben und Leistungen müssen erbracht werden, um die Wirkung zu erzielen?).
- e In den Wirkangaben wird der **Aspekt der Gleichstellung von Frauen und Männern** umfassend berücksichtigt.
- f Die **Kennzahlen und Meilensteine** zur Messung der Wirkungsziele und Maßnahmen sind für die Leistungen **relevant und plausibel** (Sie sind messbar, verständlich und messen »das Richtige«).
- g Die **Zielzustände** der Kennzahlen und Meilensteine zur Messung der Wirkungsziele und Maßnahmen sind **ausreichend ambitioniert, verständlich und nachvollziehbar**.
- h Die **Koordination mit anderen Ressorts bei Querschnittsmaterien** verhindert Doppelgleisigkeiten und stärkt die gesamtheitliche Wirkung.

### 2.3 Strategie und Planung im gesamten Ressort/der gesamten Sektion/Abteilung kommunizieren, umsetzen und regelmäßig überprüfen

#### Beispiele:

- a Die **Strategie** wird durch die **Durchführung der Maßnahmen und die Abarbeitung** des Ressourcen-, Ziel und Leistungsplanes (RZLP) **umgesetzt**.
- b Die **Strategie und die Ziele** sind allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern **bekannt**.
- c **Wirkungsziele und Globalbudgetmaßnahmen** sind so gestaltet, dass sie für die Öffentlichkeit verständlich und nachvollziehbar sind.
- d Im **RZLP** sind alle relevanten Informationen zur Steuerung des Ressorts/der Sektion/der Abteilung vorhanden (z.B. Aktionspläne und Maßnahmenlisten mit Kennzahlen, Verantwortlichkeiten und Zeitplänen).
- e Ein regelmäßiges **Wirkungscontrolling** überprüft, ob die Wirkungen erzielt werden. Dabei werden auch die Kennzahlen evaluiert. Anpassungen der Maßnahmen an die Ergebnisse des Wirkungscontrollings finden regelmäßig statt (z. B. jährlich).
- f Bei den internen **Evaluierungen im Rahmen der Wirkungsorientierung** wird überprüft, ob die Annahmen, die bei der Festlegung der Wirkungsziele bzw. Vorhabensziele getroffen wurden, eingetreten sind. Aufgrund dieser Evaluierungen kommt es ggf. zu Änderungen der Leistungen und Maßnahmensetzungen (Wirkungsorientierte Steuerung und Wirkungsorientierte Folgenabschätzung).
- g **Empfehlungen des Rechnungshofes** zum Globalbudget werden geprüft und bei der Weiterentwicklung berücksichtigt.
- h **Feedbacks** des parlamentarischen Ausschusses, der Wirkungscontrollingstelle und des Rechnungshofes werden **geprüft und bei der Weiterentwicklung berücksichtigt**.
- i **Empfehlungen** des parlamentarischen Ausschusses, der Wirkungscontrollingstelle, des Budgetdienstes und des Rechnungshofs werden **geprüft und bei Weiterentwicklung berücksichtigt**.

### 2.4 Innovation und Veränderung planen, umsetzen und überprüfen

#### Beispiele:

- a **Aus- und Fortbildung** wird gefordert und gefördert.
- b Mit **Verbesserungsvorschlägen** wird innerhalb des Ressorts/der Sektion/der Abteilung konstruktiv und anerkennend umgegangen.

- c Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sektions- und abteilungsübergreifend **von-einander lernen**. Der Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird gefördert.
- d **Pilotprojekte** ermöglichen es, Innovationen auszuprobieren.
- e Relevante **Interessengruppen** werden befragt, um Hinweise für Innovationen und Veränderungen zu bekommen.
- f Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aktiv **in Veränderungsprozesse einbezogen** (z. B. durch Peergroups, Arbeitsgruppen, Delegation von Teilprojekten an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Workshops).

### Themenfeld 3 – Personal

#### Kriterium 3.1

Personalressourcen auf Basis der Strategie und Gesamtplanung transparent planen, steuern und weiterentwickeln

#### Kriterium 3.2

Die Fähigkeiten der Beschäftigten erkennen, nutzen, weiterentwickeln und dabei die individuellen Ziele und die Ziele des Ressorts/der Sektion/der Abteilung in Einklang bringen

#### Kriterium 3.3

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Dialog und Stärkung der Eigenverantwortung beteiligen und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beitragen

Beurteilen Sie, was das Ressort/die Sektion/die Abteilung unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

#### 3.1 Personalressourcen auf Basis der Strategie und Gesamtplanung transparent planen, steuern und weiterentwickeln

Beispiele:

- a Das Ressort/Die Sektion/Die Abteilung verfolgt eine **klare Personalpolitik**. Dazu gehören Personalbeschaffung und -einsatz, Personalentwicklung, Qualifizierung, Nachfolgeplanung und Wissensmanagement, Beförderung, Bezüge und Anreizsystem.
- b **Leitlinien des Personalmanagements** sind entwickelt (z. B. betreffend flexible Arbeitszeiten, Vater- und Mutterschaftsurlaub bzw. Elternkarenz, Sabbaticals, alter(n)sgerechtes Arbeiten, Chancengleichheit, Gender und kulturelle Diversität, Beschäftigung von Menschen mit Behinderung).
- c Ein aktuelles **Personalplanungs- und Entwicklungskonzept** für die nächsten Jahre ist vorhanden und wird aktuell gehalten.
- d Eine allfällige **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterfluktuation** wird beobachtet und analysiert. In Bereichen, wo eine Über- oder Unterauslastung besteht, werden interne Umschichtungen vorgenommen. Notwendige Maßnahmen werden umgesetzt.
- e **Anforderungsprofile, Stellen- und Funktionsbeschreibungen** sind vorhanden.
- f **Stellvertretungsregelungen** sind vorhanden und dokumentiert.
- g Bei der Besetzung von Leitungsfunktionen werden **bei gleicher Qualifikation Frauen bevorzugt**. Im Ressort/in der Sektion/Abteilung findet sich ein ausgewogener Anteil

von Männern und Frauen. **Fairness, Chancengleichheit und Antidiskriminierung** werden gelebt.

- h Die **Führungskräfte** nehmen ihre **Verantwortung hinsichtlich der Einhaltung der allgemeinen Dienstpflichten** sowie der fachlich korrekten Besorgung der übertragenen Aufgaben wahr.

### 3.2 Die Fähigkeiten der Beschäftigten erkennen, nutzen, weiterentwickeln und dabei die individuellen Ziele und die Ziele des Ressorts/der Sektion/der Abteilung in Einklang bringen

#### Beispiele:

- a Der **Bildungsbedarf** wird erhoben, ist an den Zielen des Ressorts/der Sektion/der Abteilung ausgerichtet und der Personalabteilung gemeldet.
- b **Individuelle Fortbildungs- und Entwicklungspläne** für alle Beschäftigten sind vorhanden und werden laufend überprüft.
- c Von der **VAB angebotene Schulungen** werden in Anspruch genommen.
- d **Weiterbildungsaktivitäten zur Wirkungsorientierung** werden zur Verfügung gestellt und genutzt (z.B. zu den Themen Evaluierung, Ziele, Kennzahlenentwicklung, Erstellung WFA, Erstellung RZLP usw.).
- e Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch Schulungen, **Mentoring** usw. unterstützt.
- f Die interne (innerhalb der eigenen Dienststelle) und externe (über die eigene Dienststelle hinaus) **Arbeitsplatzmobilität** wird gefördert.
- g Die Leitung stellt sicher, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter **bedarfsorientiert an Schulungen** teilnimmt.
- h Weiterbildungen zu **Korruptionsprävention und Risikomanagement** (im Sinne der internen Kontrollsysteme) werden in Anspruch genommen.
- i Die **Weiterbildungsaktivitäten** werden vom Ressort/der Sektion/der Abteilung hinsichtlich ihres **Nutzens und der Wirkung** überprüft. Die in Weiterbildungen erworbenen Kenntnisse werden an Kolleginnen und Kollegen weitergegeben.
- j **Führungskräfte** nehmen **Fortbildungen, Coaching etc.** in Anspruch.
- k Die **Karriereentwicklung von Frauen** wird systematisch gefördert.

### 3.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Dialog und Stärkung der Eigenverantwortung beteiligen und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beitragen

#### Beispiele:

- a Die Führung fördert eine **Kultur der offenen Kommunikation**, des Dialogs, der Teamarbeit und der Beteiligung.
- b Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können **Vorschläge offen einbringen** (z.B. Ideenmanagement/Vorschlagswesen, Arbeitsgruppen, Brainstorming). Die Leitung trägt Sorge für deren Prüfung bzw. Umsetzung.
- c Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind **bei der Erstellung von Wirkungszielen, Globalbudgetmaßnahmen, Kennzahlen und Meilensteinen sowie RZL-Plänen eingebunden**.
- d Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **kennen die Wirkangaben** ihres Ressorts, Sektion, Abteilung sowie die Unterlagen (z.B. Strategiebericht, Angaben zur Wirkungsorientierung, Globalbudgets, Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne).
- e Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen Bescheid, zu welchen **Abteilungs- und Sektionszielen sie einen Beitrag leisten**.

- f Es gibt regelmäßige **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche** (MAG) mit entsprechenden Umsetzungsschritten. In den MAG werden die Zielvorgaben mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprochen und Zielvereinbarungen abgeschlossen, welche sich an den Vorgaben der Wirkungsorientierung orientieren.
- g Systematische **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen** werden im Ressort/in der Sektion/in der Abteilung durchgeführt. Die Ergebnisse werden berücksichtigt.
- h Die **Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen** werden eingehalten.
- i **Gesundheitsförderliche Arbeits- und Organisationsbedingungen** auch im Hinblick auf eine alter(n)sgerechte Gestaltung des Arbeitens werden geboten. Maßnahmen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung werden von der Leitung unterstützt und kommen zum Einsatz.
- j **Flexible Arbeitszeiten** werden in Anspruch genommen. Das Ressort/die Sektion/die Abteilung ermöglicht den Beschäftigten ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben (Work-Life-Balance).
- k **Menschen mit besonderen Bedürfnissen** erhalten die entsprechende Arbeitsplatzausstattung.
- l Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden regelmäßig geführt, um über Umstände des Dienstbetriebes sowie auch über die persönliche Arbeitszufriedenheit informiert zu sein (bilateral, Abteilungsbesprechungen, Teambesprechungen ...).

#### Themenfeld 4 – Partnerschaften und Ressourcen

##### **Kriterium 4.1**

Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern

##### **Kriterium 4.2**

Partnerschaften mit Bürgerinnen und Bürgern und Kundinnen und Kunden aufbauen und weiterentwickeln

##### **Kriterium 4.3**

Finanzen steuern

##### **Kriterium 4.4**

Wissens- und Informationsmanagement betreiben

##### **Kriterium 4.5**

Technologie-Management betreiben

##### **Kriterium 4.6**

Gebäudemanagement betreiben

Beurteilen Sie, was das Ressort/die Sektion/die Abteilung unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

#### 4.1 Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern

Beispiele:

- a Die **wichtigsten Partnerinnen und Partner**, die mit dem Ressort/der Sektion/der Abteilung kooperieren, **sind bekannt**. Es findet regelmäßiger Austausch statt.
- b **Gemeinsame Projekte** werden durchgeführt (z.B. Kooperationsprojekte mit anderen Organisationen).
- c Partnerschaften und gemeinsame Projekte werden auch als Instrument des **voneinander Lernens** genutzt (z.B. Arbeitskreis).
- d **Verantwortlichkeiten** für das Management der Partnerschaften sind klar geregelt.
- e **Verträge und Kooperationsabkommen** mit ausgewählten Partnerinnen und Partnern sind aktuell (z.B. Lieferverträge, Ausgliederungsverträge).
- f Werden **externe Dienstleistungen** zugekauft, wird darauf Bedacht genommen, dass diese ihrer sozialen Verantwortung nachkommen.
- g In **ressortübergreifenden Arbeitsprozessen** (z.B. wirkungsorientierte Folgenabschätzung) wird auf die Expertise der Partnerinnen- und Partnerorganisationen zurückgegriffen.

#### 4.2 Partnerschaften mit Bürgerinnen und Bürgern und Kundinnen und Kunden aufbauen und weiterentwickeln

Beispiele:

- a **Offenheit für Partizipation** zeichnet das Ressort/die Sektion/die Abteilung aus. Information, Konsultation, Mitbestimmung und Mitwirkung von Bürgerinnen und Bürgern, Öffentlichkeit und Interessengruppen werden breit praktiziert.
- b Kundinnen und Kunden und Bürgerinnen und Bürger werden **bei der Definition von Wirkungszielen, Maßnahmen, Kennzahlen sowie Qualitätsstandards einbezogen** (z.B. Arbeitsgruppen, Umfragen, Studien).
- c Die Ziele und Ergebnisse der Wirkungsorientierung werden **öffentlich kommuniziert** (z.B. in Form von Interviews, Öffentlichkeitsarbeit, Wirkungsziele stehen auf der Homepage zur Verfügung).
- d Über verschiedene Medien (z.B. **Homepage, Broschüren** etc.) wird über die Öffnungszeiten, Zuständigkeiten und Neuigkeiten des Ressorts/der Sektion/der Abteilung informiert.
- e **Bürgerinnen- und Bürger- beziehungsweise Kundinnen- und Kundenbefragungen** werden durchgeführt.
- f **Vorschläge, Ideen, Beschwerden** von Bürgerinnen und Bürgern und Kundinnen und Kunden werden aktiv eingeholt, aufgegriffen und ggf. umgesetzt (z.B. mittels Umfragen, Fokusgruppen, Fragebögen, Beschwerdestellen, Meinungsumfragen).
- g **Transparenz über die Leistungen, Arbeitsweise, Ergebnisse und Wirkungen** des Ressorts/der Sektion/der Abteilung und ihre Entscheidungsprozesse schaffen, z.B. durch Jahresberichte, Open Data, Pressekonferenzen, Informationen im Internet.
- h **Partizipation und Selbstorganisation** von Bürgerinnen und Bürgern (Aktivitäten von Bürgerinnen und Bürgern) werden unterstützt (z.B. Open Data Initiative).
- i **Standards und Chartas** informieren die Bürgerinnen und Bürger und Kundinnen und Kunden darüber, was sie vom Ressort/von der Sektion/von der Abteilung erwarten können (z.B. Service Levels, Erledigungsdauern, Reaktionszeiten).

### 4.3 Finanzen steuern

#### Beispiele:

- a **Wirkungsziele, Leistungen, Budget- und Personaleinsatz** sind aufeinander abgestimmt.
- b Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne werden in der Organisation als Führungs- und Steuerungsinstrument eingesetzt.
- c Die **wirkungsorientierte Verwaltungsführung/ das Wirkungscontrolling** entwickelt vorhandene Steuerungsinstrumente weiter (z. B. Kosten- und Leistungsrechnung) und integriert diese. Es kommen keine parallelen Steuerungssysteme zum Einsatz, welche zu einer Überbürokratisierung führen.
- d Die **Kosten-Leistungs-Rechnung** wird genutzt. Leistungen der Kosten-Leistungs-Rechnung stimmen mit Maßnahmen des Ressourcen-Ziel-und-Leistungs-Plans überein. Auch die Kosten sind ersichtlich.
- e Die **mittelfristige Finanzplanung** umfasst die wichtigsten Investitionsvorhaben der nächsten Jahre.
- f Bei Investitionen werden **Kosten-Nutzen-Berechnungen** angestellt.
- g Leistungszukäufe erfolgen nach transparenten »**make or buy**«-Entscheidungen.
- h **Finanz- und Haushaltstransparenz** sind gewährleistet.

### 4.4 Wissens- und Informationsmanagement betreiben

#### Beispiele:

- a Ein **Informationsmanagement-System** steht zur Verfügung (z. B. Intranet, Zentralserver, Bürgerinnen- und Bürger-/Kundinnen und Kundendokumentationen).
- b Das **Dokumentenmanagement** ist systematisch aufbereitet und umgesetzt (z. B. Aktenorganisation, Ablagesysteme, Betreffvergabe)
- c Die **Abläufe von Arbeitsprozessen sind dokumentiert** und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachvollziehbar zur Verfügung gestellt.
- d Ein ständiger **Wissenstransfer** ist zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sichergestellt (z. B. durch regelmäßige Besprechungen, Handbücher, Arbeitsgruppen, Workshops, Mentoring usw.).
- e Systeme und Methoden zur **Aufbereitung von Wissen** werden zur Verfügung gestellt (z. B. Datenbank, Ordnerstruktur, WIKI, Checklisten, Formulare).
- f Die **Verantwortlichkeit** der Aufbereitung von Informationen ist klar geregelt.
- g **Änderungen in Rechtsvorschriften** sind verständlich aufbereitet und stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung (z. B. durch Arbeitsanweisung, Checkliste, Ablaufdiagramm etc.).
- h Für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht eine **Einsteigerinnen-/Einsteigermappe** (Einsteigerinnen-/Einsteigerinformation) zur Verfügung.
- i Mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche das Ressort/die Sektion/die Abteilung verlassen, werden **Übergabegespräche** geführt.



#### 4.5 Technologie-Management betreiben

##### Beispiele:

- a Das **IT-Management** des Ressorts/der Sektion/der Abteilung orientiert sich an der **IKT-Strategie** des Bundes (Ausstattung mit Geräten gemäß Bundesstandard, Beschaffungsvorgänge über zentrale IT, Einhaltung von Datenschutz und Datensicherheit ...).
- b Die **optimale Nutzung** der zur Verfügung gestellten IT-Systeme wird regelmäßig hinterfragt und weiterentwickelt. Der Einsatz (neuer) IT-Systeme wird hinsichtlich des (zu erwartenden) Nutzens evaluiert.
- c Moderne IT-Systeme für **Projektmanagement, Buchhaltung, Personalverrechnung, Internetauftritt, elektronischer Akt** etc. stehen zur Verfügung.
- d Spezifische IT-Systeme unterstützen den Prozess der **Wirkungsorientierung** sowie der wirkungsorientierten Folgenabschätzung (abgesehen von den bestehenden Bundeslösungen zur Planung wirkungsorientierter Angaben).
- e **Bürgerinnen- und bürgerorientierte oder kundinnen- und kundenorientierte IT-Lösungen** werden angeboten und weiterentwickelt (wie z. B. Onlineformulare, Benachrichtigungsdienste, APPs – z. B. BMF-App, Pensionsrechner).
- f **Mobile Endgeräte** (Mobiltelefone, Notebooks) werden entsprechend den dienstlichen Notwendigkeiten beantragt und bereitgestellt.

#### 4.6 Gebäudemanagement betreiben

##### Beispiele:

- a Die Gebäude (Büros und sonstige Räume) **entsprechen den Bedürfnissen** der Beschäftigten und Kundinnen und Kunden (z. B. Brandschutz, barrierefreier Zugang, Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln, Parkplätze).
- b Büro-, Besprechungs- und Warteräume sind **kundinnen- und kundenfreundlich eingerichtet** (ungestörte Gespräche können geführt werden, Nummernsysteme, Kinderecke, Kaffee-/Snackautomaten, Wasserspender ...).
- c Die **Büroausstattung** entspricht den **Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** (z. B. zeitgemäße technische Ausstattung, Größe der Büros, Temperatur, Möblierung, Licht, Lüftung, Sozialraum, Sauberkeit, Küche).
- d **Instandhaltungsmaßnahmen** werden rechtzeitig angefordert.
- e Für die **Instandhaltung von Gebäuden** (z. B. Büros und sonstigen Räumen) liegen Pläne und gesicherte Finanzierungen (z. B. Abschreibung, Rücklagen) vor.
- f Bei Gebäuden des Ressorts/der Sektion/der Abteilung wird auf **Nachhaltigkeit** (z. B. Energieeffizienz, Abfalltrennung) geachtet.
- g Öffentliche Einrichtungen (Flächen, Räume, Gebäude usw.) werden, soweit angemessen, **für soziale Zwecke/Veranstaltungen unentgeltlich zur Verfügung** gestellt (z. B. für Veranstaltungen von Partnerinnen und Partnern).

## Themenfeld 5 – Prozesse

### Kriterium 5.1

Prozesse regelmäßig unter Einbeziehung der Interessengruppen identifizieren, gestalten, steuern und Innovationen vornehmen

### Kriterium 5.2

Kundinnen- und kunden-/bürgerinnen- und bürgerorientierte Dienstleistungen und Produkte entwickeln und zur Verfügung stellen

### Kriterium 5.3

Prozesse koordinieren, sowohl innerhalb des Ressorts / der Sektion / der Abteilung als auch mit anderen relevanten Organisationen

Beurteilen Sie, was das Ressort/die Sektion/die Abteilung unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

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

##### Beispiele:

- a Die **Abläufe** im Ressort/in der Sektion/in der Abteilung sind klar geregelt und dokumentiert, z.B. durch Prozessmanagementdokumentationen (z.B. Verfahrensanweisungen, Handlungsanleitungen, ELAK-Prozesse) und entsprechen den tatsächlichen Abläufen.
- b **Prozesse zur Wirkungsorientierung** (Erstellung BVA, Erstellung WFAs, Durchführung von Evaluierungen) sind durch die ressortinterne Wirkungscontrollingstelle definiert. Eine Qualitätssicherung der Ergebnisse durch die ressortinterne Wirkungscontrollingstelle findet statt.
- c Wichtige **Prozesskennzahlen** werden erhoben und ausgewertet (z.B. Verfahrensdauer, Wartezeiten, Schnittstellen).
- d Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten aktiv an der **Verbesserung und Vereinfachung der Prozesse** mit (z.B. kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Projekte zur Prozessoptimierung).
- e Den wichtigsten Leistungen sind **Prozessverantwortliche** zugeordnet.
- f Prozesse werden in **digitalen Akten- und Prozesssystemen** implementiert.
- g Die **Empfehlungen aus der Qualitätssicherung** der Wirkungscontrollingstelle werden bei der Entwicklung der **Wirkangaben in den jährlichen Bundesvoranschlägen (BVA) und der wirkungsorientierten Folgenabschätzung (WFA)** überprüft und gegebenenfalls berücksichtigt.
- h Für alle **WFA-pflichtigen Vorhaben** wird die wirkungsorientierte Folgenabschätzung (WFA) durchgeführt. (Erstellung der WFA vor Einbringung eines Vorhabens in den Ministerrat)
- i Die Wirkungsfolgenabschätzung ist im Prozess vor der Entscheidungsfindung angesiedelt. Die **Ergebnisse aus der WFA** werden als Entscheidungsgrundlage herangezogen (sowohl im Ressort wie auch im Parlament).

## 5.2 Kundinnen- und kunden-/bürgerinnen- und bürgerorientierte Dienstleistungen und Produkte entwickeln und zur Verfügung stellen

### Beispiele:

- a Die **Maßnahmen und Leistungen (Produkte)** des Ressorts/der Sektion/der Abteilung sind definiert und die formulierten **Leistungs- und Wirkungsziele** werden erfüllt.
- b Verlässliche Informationen für Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden über das Leistungsangebot sowie über Veränderungen werden bereitgestellt (z. B. im Internet, auf Informationstafeln, in Broschüren).
- c Die **Zugänglichkeit zu den Leistungen** des Ressorts/der Sektion/der Abteilung ist nutzerinnen- und nutzerfreundlich (z. B. flexible Öffnungszeiten und Angebot von Dokumenten in leicht verständlicher Sprache, über das Internet, Plakate, Broschüren, Blindenschrift).
- d Das Ressort/Die Sektion/Die Abteilung geht mit **Kundinnen- und Kundenanliegen, -wünschen** und -beschwerden professionell um und hat ein Beschwerdemanagementsystem eingerichtet (z. B. über ein Internet-Kontaktformular, Beschwerdebriefkasten).

## 5.3 Prozesse koordinieren, sowohl innerhalb des Ressorts / der Sektion / der Abteilung als auch mit anderen relevanten Organisationen

### Beispiele:

- a Bei der Gestaltung und Verbesserung der Prozesse wird eine über die Grenzen des Ressorts/der Sektion/der Abteilung hinaus gehende **Prozess-Sicht** angewandt.
- b Wirkungsziele, Maßnahmen, Kennzahlen und Meilensteine werden in **Zusammenarbeit mit relevanten Organisationen** (Gebietskörperschaften, andere Ressorts und oberste Organe, Sozialpartner ...) geplant und verfolgt.
- c Wirkangaben beziehen auch **ausgegliederte Organisationseinheiten** im Verantwortungsbereich des Ressorts/der Sektion/der Abteilung mit ein.
- d Die **gemeinsame Leistungserbringung mit anderen Organisationen** (z. B. ausgelagerte Gesellschaften, Kammern, Länder, Gemeinden) funktioniert reibungslos und wird regelmäßig auf Verbesserungen überprüft.
- e An der **Verbesserung von Schnittstellen** intern und zu anderen Ressorts/Sektionen/Abteilungen wird laufend gearbeitet (z. B. durch digitale Dokumentenübergabe, IT-Programme, Formulare).
- f Die Gestaltung von **organisationsübergreifenden optimierten Prozessen** durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird gefördert (z. B. durch eingesetzte Arbeitsgruppen, Projekte ...).

---

## 2 Ergebniskriterien

Ab Themenfeld 6 verlagert sich der Schwerpunkt der Bewertung von den Befähigerkriterien hin zu den Ergebniskriterien. In den Themenfeldern 6 bis 8 werden Wahrnehmungen und interne Leistungsergebnisse gemessen. Die Wahrnehmungsmessung bezieht sich auf die Frage, wie die MitarbeiterInnen, BürgerInnen/KundInnen sowie die Gesellschaft das Ressort/die Sektion/die Abteilung und ihre Leistungen wahrnehmen. Die Messung der internen Leistungsindikatoren zeigt, inwieweit das Ressort/die Sektion/die Abteilung ihre Ziele erreicht.

Die Bewertung wird auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien durchgeführt.

Skala für Ergebnisse – einfache Bewertung	Punkte
Ergebnisse werden nicht gemessen und/oder es liegen keine Informationen vor.	0–10
Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative Tendenzen und/oder die Ergebnisse bleiben hinter den relevanten Zielen zurück.	11–30
Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte und/oder es werden einige relevante Ziele erreicht.	31–50
Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte und/oder es werden die meisten relevanten Ziele erreicht.	51–70
Ergebnisse zeigen nachhaltige Fortschritte und/oder es werden alle relevanten Ziele erreicht.	71–90
Hervorragende und nachhaltige Ergebnisse werden erreicht. Alle relevanten Ziele werden erreicht. Positive Vergleiche der wichtigsten Ergebnisse mit denen anderer relevanter Organisationen wurden durchgeführt.	91–100

### Themenfeld 6 – Kundinnen- und kunden-/bürgerinnen- und bürgerbezogene Ergebnisse

#### Kriterium 6.1

Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen – Kundenbefragung

#### Kriterium 6.2

Kundinnen- und kunden-/bürgerinnen- und bürgerbezogene Leistungsmessungen

Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen der Wahrnehmungsmessungen (6.1) und Leistungsmessungen (6.2), inwieweit das Ressort/die Sektion/die Abteilung die Erwartungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger erfüllt:

### 6.1 Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen:

Führt das Ressort/die Sektion/die Abteilung Kundinnen- und Kunden-/Bürgerinnen- und Bürgerbefragungen oder ähnliches durch? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich? Wie zufrieden sind Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger mit ...?

#### Beispiele:

- a Wir messen die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger mit den **Leistungen** des Ressorts/der Sektion/der Abteilung.
- b Wir messen die Meinung/Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger zur **Wirkungsorientierung** und **Verwaltungsreform**.
- c Wir messen die Wahrnehmung der Bürgerinnen und Bürger zu den **Wirkungszielen** (z. B. Sicherheitsgefühl der Bevölkerung; Einschätzung bezüglich der eigenen Gesundheit).
- d Wir messen die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger zur Möglichkeit, sich in Arbeits- und Entscheidungsprozesse **einzubringen**.
- e Wir messen die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger mit den **Öffnungs- und Wartezeiten**.
- f Wir messen die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger mit den **Produkten und Dienstleistungen** des Ressorts/der Sektion/der Abteilung (z. B. Qualität, Zuverlässigkeit, Gleichbehandlung, Berücksichtigung von Diversität).
- g Wir messen die Verständlichkeit unserer **Erledigungen** (Schreiben, Bescheide, Formulare, Informationen).
- h Wir messen das Ausmaß des **Vertrauens** der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden in das Ressort/die Sektion/die Abteilung und unsere Leistungen.

### 6.2 Kundinnen- und kunden-/bürgerinnen- und bürgerbezogene Leistungsmessungen:

Erhebt das Ressort/die Sektion/die Abteilung folgende interne Kennzahlen? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich?

#### Beispiele:

- a Wir messen die **Umsetzung von Maßnahmen und Leistungen**, welche direkt die Bürgerinnen und Bürger betreffen.
- b Wir messen die **Wartezeiten**.
- c Wir messen die **Erledigungsdauer** von Dienstleistungen.
- d Wir messen, wie viele Vorschläge Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden tatsächlich machen.
- e Wir messen die **Verfügbarkeit, Genauigkeit und Transparenz von Informationen** des Ressorts/der Sektion/der Abteilung.
- f Wir messen die Anzahl der **Zugriffe auf die Homepage**.
- g Wir messen die Ergebnisse von **Berufungsentscheidungen** (Aufhebung der erstinstanzlichen Entscheidung in Relation zu den gesamten Fällen).
- h Wir messen die Anzahl der **Beschwerden an die Volksanwaltschaft** und die **Anzahl der Amtshaftungsverfahren** sowie deren Ergebnisse.

## Themenfeld 7 – Mitarbeiterinnen- und mitarbeiterbezogene Ergebnisse

### Kriterium 7.1

Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen – Mitarbeiterbefragung

### Kriterium 7.2

Mitarbeiterinnen- und mitarbeiterbezogene Leistungsmessungen

Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen der Wahrnehmungsmessungen (7.1) und Leistungsmessungen (7.2), inwieweit das Ressort/die Sektion/die Abteilung die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt:

#### 7.1 Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen:

Führt das Ressort/die Sektion/die Abteilung Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen oder ähnliches durch? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich? Wie zufrieden sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ...?

#### Beispiele:

- a Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem **Gesamteindruck** des Ressorts/der Sektion/der Abteilung (z. B. Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der öffentlichen Wahrnehmung zufrieden?).
- b Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der **wirkungsorientierten Verwaltungsführung/dem neuen Haushaltsrecht** (Verständlichkeit, Sinnhaftigkeit für die tägliche Arbeit, Sinnhaftigkeit für die Gesamtorganisation, eigener Beitrag zum Erreichen der Wirkung etc.).
- c Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer **Einbeziehung** in die (Weiter-)Entwicklung des Ressorts/der Sektion/der Abteilung.
- d Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der **Leistung der Führungskräfte**.
- e Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Möglichkeit, ihre **Ideen** im Ressort/der Sektion/der Abteilung **einzubringen** und den Umgang damit.
- f Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem **Informationsaustausch** (welche Infos wann und an wen ergehen).
- g Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der **Aufgabenverteilung**.
- h Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem **Betriebsklima**.
- i Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich **Flexibilität der Arbeitszeiten**, Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work Life Balance).
- j Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich **Chancengleichheit, Gendergerechtigkeit und fairer Behandlung**.
- k Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der **Ausstattung des Arbeitsplatzes**.
- l Wir messen die Bereitschaft des Personals, **Veränderungen und Innovation** mitzutragen.
- m Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den **Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten**.

## 7.2 Mitarbeiterinnen- und mitarbeiterbezogene Leistungsmessungen:

Erhebt das Ressort/die Sektion/die Abteilung folgende interne Kennzahlen? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich?

### Beispiele:

- a Wir messen die Auswirkungen von **Unzufriedenheit** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. Anzahl von Beschwerden, auffällige krankheitsbedingte Fehlzeiten, Fluktuationsrate).
- b Wir messen die **Motivation und Beteiligung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Beteiligung an Verbesserungsinitiativen wie z.B. Ideenmanagement, Teilnahme an internen Runden wie Gesundheitszirkel, Qualitätszirkel).
- c Wir messen die **Leistungen** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. Leistungszeiterfassung, Leistungskennzahlen).
- d Wir messen die **Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. absolvierte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen).
- e Wir messen den **Beitrag** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **zu den Zielen** des Ressorts/der Sektion/der Abteilung (Wirkungsziele, Sektionsziele, Abteilungsziele).
- f Wir messen die **Bereitschaft** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich **mit der Wirkungsorientierung auseinander zu setzen** (z.B. Anzahl besuchter Schulungen zur Wirkungsorientierung)

## Themenfeld 8 – Ergebnisse sozialer Verantwortung

### Kriterium 8.1

Soziale Verantwortung (Wahrnehmung)

### Kriterium 8.2

Kennzahlen sozialer Verantwortung (Leistungsmessung)

Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen der Wahrnehmungsmessungen (8.1) und Leistungsmessungen (8.2), was das Ressort/die Sektion/die Abteilung hinsichtlich ihrer sozialen Verantwortung erreicht:

### 8.1 Soziale (gesellschaftliche) Verantwortung (Wahrnehmung)

Erhebt/Misst das Ressort/die Sektion/die Abteilung, wie die soziale Verantwortung wahrgenommen wird? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich? (»Erhebt/Misst« = z. B. aus Umfragen, Berichten, durch unmittelbares Feedback von Bürgerinnen und Bürgern, Vereinen, öffentlichen Einrichtungen und anderen Interessengruppen)

### Beispiele:

- a Wir messen, wie der **Gesamteindruck** des Ressorts/der Sektion/der Abteilung in Bezug auf die Wahrnehmung sozialer Verantwortung eingeschätzt wird.
- b Wir messen, wie der Umgang des Ressorts/der Sektion/der Abteilung mit **Umweltthemen** wahrgenommen wird (z.B. Reduktion des Ressourcenverbrauchs, Abfallvermeidung, Abfalltrennung, ökologischer Fußabdruck, Möglichkeit der Nutzung öff. Verkehrsmittel).

- c Wir messen, wie der Umgang des Ressorts/der Sektion/der Abteilung mit **Sozialthemen** wahrgenommen wird (z.B. Unterstützung sportlicher und kultureller Aktivitäten, Ermöglichung der Teilnahme an humanitären Einsätzen, Einkauf von Fairtrade-Produkten)
- d Wir messen, wie der Umgang des Ressorts/der Sektion/der Abteilung mit **wirtschaftlichen Auswirkungen** wahrgenommen wird (z.B. regionaler Einkauf, Wahl des Standorts, Berücksichtigung von KMUs bei Vergaben).
- e Wir messen, wie der **Einfluss** des Ressorts/der Sektion/der Abteilung **auf das demokratische Engagement** wahrgenommen wird (Umgang mit Bürgerinnen- und Bürgerinitiativen, Umgang mit Datenschutz und Datensicherheit, Auskunftspflicht und Informationspolitik).
- f Wir messen die Sichtweise der Öffentlichkeit zur **Offenheit und Transparenz** des Ressorts/der Sektion/der Abteilung sowie zu ihrem ethischen Verhalten (Achtung der Grundsätze und Werte bei der Erbringung öffentlicher Leistungen wie etwa Gleichheit, Gender, Auftritt in sozialen Medien usw.).
- g Wir messen, wie die **Medienberichterstattung** über die soziale Verantwortung des Ressorts/der Sektion/der Abteilung wahrgenommen.

### Kriterium 8.2 Kennzahlen sozialer (gesellschaftlicher) Verantwortung (Leistungsmessung)

Werden Kennzahlen über soziale Verantwortung des Ressorts/der Sektion/der Abteilung erhoben? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich?

#### Beispiele:

- a Wir messen die Aktivitäten des Ressorts/der Sektion/der Abteilung zum **Austausch von Wissen und Information mit anderen** (z.B. Anzahl frei zugänglicher Informationsveranstaltungen, Konferenzen, Tagungen des Ressorts/der Sektion/der Abteilung, Anzahl von Mitwirkungen in nationalen und internationalen Veranstaltungen).
- b Wir messen die Maßnahmen des Ressorts/der Sektion/der Abteilung zum **Schutz und Erhalt von Ressourcen** (z.B. Verwendung von Recycling-Materialien und -Produkten, Nutzung umweltfreundlicher Verkehrs- und Transportmittel, Energiesparmaßnahmen, Einhaltung von Umweltstandards).
- c Wir messen die Aktivitäten des Ressorts/der Sektion/der Abteilung zur **Förderung des gemeinwohlorientierten Engagements** der Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden, anderer Interessengruppen sowie der Beschäftigten (z.B. Räumlichkeiten zur Verfügung stellen).
- d Wir messen die Aktivitäten des Ressorts/der Sektion/der Abteilung in **internationalen oder grenzüberschreitenden Projekten**.
- e Wir messen die Programme des Ressorts/der Sektion/der Abteilung zur **Gesundheitsprävention** für Bürgerinnen und Bürgern.
- f Wir messen die positiven und negativen **Berichterstattungen in den Medien** über das Ressorts/die Sektion/die Abteilung (Anzahl von Beiträgen, Inhalt).

## Themenfeld 9 – Wichtigste Leistungsergebnisse

### Kriterium 9.1

Externe Ergebnisse – Leistungen und Wirkungen

### Kriterium 9.2

Interne Ergebnisse – Management und Effizienz



Beurteilen Sie die Zielerreichung des Ressorts/der Sektion/der Abteilung in Bezug auf ihre externen Ergebnisse (9.1) und ihre internen Ergebnisse (9.2):

**Kriterium 9.1 Externe Ergebnisse – Leistungen und Wirkungen:**

Erhebt/Misst das Ressort/die Sektion/die Abteilung, welche Leistungen erbracht und welche Ziele erreicht werden? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich?

**Beispiele:**

- a Die **Kennzahlen** der **Wirkungsziele** werden gemessen.
- b Wir messen/überprüfen im Zuge einer internen Evaluierung, inwiefern sich **externe bzw. interne Faktoren** positiv/negativ auf die angestrebten Wirkungen ausgewirkt haben.
- c Der **Umsetzungsgrad** der Maßnahmen (Meilensteine und Kennzahlen) von Global- und Detailbudgets wird gemessen.
- d Der Umsetzungsgrad der wichtigsten Leistungen des **Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplanes** wird gemessen.
- e Wir messen die Einhaltung von **Qualitätsstandards**.
- f Wir messen die **Kosten** der jeweiligen Leistungen.
- g Wir messen die **Umsetzung von Empfehlungen aus Kontrollen diverser Kontrolleinrichtungen** (Bundesrechnungshof, interne Revision etc.).
- h Wir messen unsere Leistungen durch **Vergleiche mit anderen Organisationen** (Benchmarkingergebnisse).
- i Wir verfügen über Evaluierungsergebnisse hinsichtlich der Richtigkeit des Wirkmodells (Haben sich die bei der Planung angenommenen Wirkgefüge [zwischen Maßnahmen und Wirkungen] als richtig erwiesen?).
- j Evaluierungsergebnisse zeigen, dass die prioritären Maßnahmen eines Ressorts zur Bewältigung der im Strategiebericht festgehaltenen Herausforderungen geeignet sind.

**Kriterium 9.2 Interne Ergebnisse – Management und Effizienz:**

Erhebt/Misst das Ressort/die Sektion/die Abteilung Kennzahlen zum Management und zur Effizienz? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich?

**Beispiele:**

- a Wir verfügen über Ergebnisse aus dem **Controlling** sowie dem Risikomanagement.
- b Wir messen im Rahmen der Evaluierung wirkungsorientierter Folgenabschätzungen, warum **Abweichungen zum geplanten Ressourcenverbrauch** feststellbar sind.
- c Wir verfügen über interne **Effizienzkennzahlen zum Management** (z.B. Kosten der Personalverwaltung, Kosten der Wirkungsorientierung, Kosten pro Quadratmeter Gebäudereinigung).
- d Wir verfügen über Ergebnisse von **Vergleichen interner Prozesse mit anderen Organisationen** (z.B. Buchhaltung, Posteingang und Postverteilung).
- e Wir verfügen über Ergebnisse von **Wettbewerben und Qualitätspreisen**.
- f Wir verfügen über Ergebnisse von **internen Kontrollen** (z.B.: Stichprobenkontrollen, Audits, internes Kontrollsystem).
- g Wir verfügen über Ergebnisse betreffend die **Einhaltung des Budgets** und die **Erfüllung finanzieller Ziele**.
- h Wir verfügen über Ergebnisse von **Finanzprüfungen**.

# IV Glossar

## **Bundesfinanzgesetz (BFG)**

Das Bundesfinanzgesetz legt den Bundeshaushalt für ein bestimmtes Kalenderjahr unter Berücksichtigung des Bundesfinanzrahmengesetzes fest. Es besteht gemäß § 23 BHG aus dem Bundesvoranschlag (zusammengesetzt aus dem Ergebnisvoranschlag, dem Finanzierungsvoranschlag und den Angaben zur Wirkungsorientierung), dem Personalplan, Bedeckungs- und Ermächtigungsregeln sowie weiteren für die Haushaltsführung wesentlichen Grundlagen und relevanten Anlagen.

## **Bundesfinanzrahmengesetz (BFRG)**

Das Bundesfinanzrahmengesetz wird jährlich verabschiedet und legt für die jeweils folgenden vier Jahre verbindliche Auszahlungsobergrenzen für die Rubriken und Untergliederungen fest (rollierend); zudem enthält es die Grundzüge des Personalplans.

## **Detailbudget**

Jedes Globalbudget ist vollständig und grundsätzlich in mehrere Detailbudgets erster Ebene aufzuteilen. Die Einrichtung von Detailbudgets erster Ebene hat organorientiert nach sachlichen Kriterien zu erfolgen (in Ausnahmefällen kann ein Globalbudget in ein einziges Detailbudget aufgeteilt werden, wenn eine Aufteilung nach sachlichen Gesichtspunkten nicht möglich ist oder eine tiefere Gliederung zu keiner Erhöhung der Transparenz führt). Ein Detailbudget wird jeweils nur einer haushaltsführenden Stelle zugewiesen. Auf diese Weise wird budgetäre Verantwortlichkeit klar delegiert.

## **Gleichstellung, tatsächliche, von Frauen und Männern**

In Österreich ist das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern verfassungsrechtlich verankert. Bund, Länder und Gemeinden bekennen sich zur tatsächlichen Gleichstellung von Frau und Mann und haben bei der Haushaltsführung und im Rahmen der Wirkungsorientierung die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern anzustreben. Die Bundesministerien haben für jede Untergliederung zumindest ein Wirkungsziel zu definieren, das dem Ziel der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern dient.

## **Globalbudget**

Ein Globalbudget ist ein sachlich zusammengehörender Verwaltungsbereich, in dem Mittelverwendungen und Mittelaufbringungen für ein gleichgerichtetes Leistungsspektrum zusammengefasst sind. Auf Ebene der Globalbudgets sind Leistungen, Vorhaben, Aktivitäten und Projekte (kurz: Maßnahmen) zu definieren, mit denen die Wirkungsziele der Untergliederungsebene auf Ebene der Globalbudgets erreicht werden sollen.

## **Haushaltsführung**

Die Haushaltsführung umfasst gemäß § 3 BHG 2013 die Vorbereitung und Erstellung der Entwürfe für das Bundesfinanzrahmengesetz und das Bundesfinanzgesetz sowie deren Beschlussfassung, das Führen des Ergebnis-, Finanzierungs- und Vermögenshaushalts, das Controlling, die Verrechnung, die Kosten- und Leistungsrechnung, den Zahlungsverkehr und die Innenprüfung sowie die Erstellung von Abschlussrechnungen und die Rechnungsprüfung.

## **Kennzahl**

Kennzahlen sind quantitative Messgrößen, die direkt oder indirekt Aufschluss über die erreichte Maßnahme oder deren Wirkung geben. Wirkungsziele einer Untergliederung werden ausschließlich anhand von Kennzahlen beurteilt. Je Wirkungsziel einer Untergliederung sind maximal fünf Kennzahlen anzugeben.

### **Leitbild**

Das Leitbild ist von langfristiger Natur und beschreibt in zwei bis drei Sätzen, welchen Wert die Untergliederung für die Gesellschaft erbringt.

### **Maßnahme**

Maßnahmen auf Globalbudgetebene zeigen die verwaltungsinternen Handlungsschwerpunkte, die hoch aggregiert zur Erreichung der Wirkungsziele gesetzt werden. Sie bilden das zentrale jährliche Steuerungselement der Ressorts. Es gilt eine Beschränkung auf fünf Maßnahmen je Globalbudget. Auch hier sollte sich jedenfalls eine Maßnahme auf die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männer beziehen.

### **Meilenstein**

Meilensteine beschreiben abgrenzbare (Zwischen-)Ergebnisse eines zeitlich beschränkten Vorhabens oder Projektes. Dabei ist sowohl das zu erreichende Ergebnis als auch der angestrebte Zeitpunkt bereits vorab eindeutig festzulegen. Während die Wirkungsziele einer Untergliederung ausschließlich anhand von Kennzahlen beurteilt werden, sind bei den Maßnahmen auf Globalbudgetebene auch Meilensteine zulässig.

### **Qualitätssicherung Bundesvoranschlag**

Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle des Bundes im Bundeskanzleramt führt eine Qualitätssicherung der Wirkungsziele und Maßnahmen im Bundesvoranschlags-Entwurf gemäß § 4 Wirkungscontrollingverordnung durch. Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle prüft die Einhaltung der Angaben zur Wirkungsorientierung-Verordnung (BGBl. II 244/2011), insbesondere die Qualitätskriterien Relevanz, inhaltliche Konsistenz, Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit, Vergleichbarkeit und Überprüfbarkeit. Einen besonderen Prüfungsschwerpunkt bildet die Berücksichtigung des Ziels der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern bei der Formulierung der Ziele und Maßnahmen sowie bei der Auswahl der Kennzahlen und Meilensteine.

Die Empfehlungen der Wirkungscontrollingstelle des Bundes werden im Rahmen von vier Prüfclustern ausgesprochen:

- Prüfcluster 1 – Vertikale Konsistenz
- Prüfcluster 2 – Kennzahlenarchitektur
- Prüfcluster 3 – Steuerungsrelevanz
- Prüfcluster 4 – Formale Vorgaben

Die Wirkungscontrollingverordnung (§ 4 Abs. 6) sieht bei einer gänzlichen und teilweisen Nichtberücksichtigung der Empfehlungen aus der Qualitätssicherung eine schriftliche Begründung des haushaltsleitenden Organs gegenüber der Wirkungscontrollingstelle des Bundes vor (»Comply-or-Explain«).

### **Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan**

Der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan (RZL-Plan) ist ein verwaltungsinternes Instrument zur Steuerung der haushaltsführenden Stellen auf Ebene der Detailbudgets. Er wird zwischen der Leiterin oder dem Leiter der haushaltsführenden Stelle und jener Organisationseinheit bzw. Person, die die Verantwortung für das dem Detailbudget übergelagerte Globalbudget oder Detailbudget trägt, vereinbart. Er enthält gegliedert nach Detailbudgets Ziele und Maßnahmen.

## **Rubrik**

Das Bundesfinanzrahmengesetz ist nach sachlichen Kriterien in fünf Rubriken unterteilt.

## **Strategiebericht**

Die Gesamtausrichtung der Ressorts wird unabhängig vom gewählten Planungshorizont jährlich für vier Jahre in einem vom BMF publizierten Strategiebericht dokumentiert. Dieser Strategiebericht erläutert die Schwerpunkte des Bundesfinanzrahmens, d. h. die prioritären Vorhaben der Ressorts, die in den nächsten Jahren innerhalb der Obergrenzen bedeckt werden.

## **Untergliederung**

Die fünf Rubriken des Bundesfinanzrahmengesetzes sind in weitere 32 Untergliederungen unterteilt, welche sachlich zusammengehörige Budgetbereiche darstellen. Untergliederungen sind einzelnen Bundesressorts und obersten Organen exklusiv zugewiesen, wobei einzelne Ressorts für mehrere Untergliederungen verantwortlich sind.

## **Wirkangaben**

Wirkangaben sind Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen, welche tatsächlich die eigene Arbeit abbilden und für die öffentliche Diskussion von Relevanz sind.

## **Wirkungscontrolling, internes**

Um eine möglichst effiziente, zwischen Organisationseinheiten abgestimmte Vorgehensweise zu schaffen, ist das ressortinterne Wirkungscontrolling gefordert, wirkungsorientierte Steuerungsprozesse organisationsintern zu etablieren und weiterzuentwickeln. Das ressortinterne Wirkungscontrolling stellt sicher, dass die erforderlichen Informationen für die Budgetunterlagen und die Berichte an die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle zur richtigen Zeit vorliegen. Die ressortinternen Steuerungsprozesse von der Ressortleitung über die Führungskräfte auf den unterschiedlichen Verwaltungsebenen bis hin zu den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind somit durch das ressortinterne Wirkungscontrolling näher zu detaillieren. Darüber hinaus soll das interne Wirkungscontrolling sicherstellen, dass der Steuerungsprozess einen tatsächlichen Nutzen für die Steuerung des Ressorts erbringt.

## **Wirkungscontrolling, ressortübergreifendes**

Das ressortübergreifende Wirkungscontrolling erfolgt durch die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle des Bundes im Bundeskanzleramt. Es hat im Rahmen des ressortübergreifenden Wirkungscontrollings bei den Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlagsentwurf sowie bei Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben eine Qualitätssicherung nach vordefinierten Kriterien durchzuführen. Die Berichte über die Ergebnisse des Wirkungscontrollings sind dem mit der Vorberatung von Bundesfinanzgesetzen befassten Ausschuss des Nationalrates jährlich bis spätestens 31. Mai (Bericht über die Ergebnisse der internen Evaluierung) und bis spätestens 31. Oktober (Bericht zur Wirkungsorientierung) zu übermitteln.

## **Wirkungscontrollingstelle des Bundes im Bundeskanzleramt, ressortübergreifende**

Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle des Bundes im Bundeskanzleramt (Abteilung III/9 – Wirkungscontrollingstelle des Bundes und Verwaltungsinnovation) begleitet die Ministerien und Dienststellen bei der Implementierung der Wirkungsorientierung methodisch-prozesshaft.

Die Wirkungscontrollingstelle:

- unterstützt und berät die Ressorts bei der Einführung von leistungs- und wirkungsorientierten Steuerungsprozessen und -instrumenten. Dazu bietet sie Beratungsgespräche, Handlungsanleitungen und Schulungen an.

- fördert durch qualitätssichernde Maßnahmen die einheitliche Qualität von Zielen und Indikatoren. Der Nationalrat kann somit das Ambitionsniveau und die Sinnhaftigkeit der Ziele diskutieren.
- fordert von den Ressorts Berichte zur Zielerreichung ein und berichtet dem Nationalrat die Ergebnisse in standardisierter Form. Durch die verstärkte Transparenz der Zielerreichung wird die Verantwortung für erzielte Ergebnisse in Politik und Verwaltung weiter gestärkt.
- koordiniert gemäß Bundesministeriengesetz die nationalen Gleichstellungsziele.

### **Wirkungsevaluation**

Die Wirkungsevaluation durch die jeweils verantwortlichen Bundesministerien und Obersten Organe setzt auf den, im Zuge des Wirkungsmonitoring generierten Daten auf, geht allerdings noch einen Schritt weiter in die Tiefe. Im Zuge der Wirkungsevaluation findet eine Bewertung statt, welcher Nutzen durch die veranlasste Regelung oder durchgeführte Maßnahmen erzielt wurde und in welchem Ausmaß die tatsächlich eingetretenen intendierten und nicht intendierten Wirkungen auf die im Rahmen des Vorhabens gesetzten Maßnahmen zurückzuführen sind. Erst auf der Basis einer solchen Analyse kann festgestellt werden, ob die staatlich erlassenen Regeln oder durchgeführten Maßnahmen einen Beitrag zur Realisierung einer nachhaltigen Politik leisten konnten.

### **Wirkungsmonitoring**

Für die Messung und Bewertung von Wirkungen kommen in der Regel zwei Instrumente zum Einsatz. (1) Dem Monitoring obliegt die Aufgabe, möglichst alle relevanten, im Zeitverlauf auftretenden Wirkungen kontinuierlich zu erfassen. Aufgabe des Monitorings ist es, das Management kontinuierlich mit Daten über den Programmablauf (Kontrolle des planmäßigen Vollzugs) und die Zielerreichung sowie über weitere Wirkungsdaten zu versorgen. (2) Die Evaluation hat eine darüber hinausreichende Aufgabe: Unter Verwendung empirischer (zumeist sozialwissenschaftlicher) Methoden und anhand intersubjektiv nachprüfbarer Kriterien, wird der Nutzen einer Regelung, eines Programms oder generell einer Maßnahme bewertet und zudem geklärt, welche Ursachen für das Auftreten der gemessenen Wirkungen verantwortlich sind.

### **Wirkungsorientierung**

Die Wirkungsorientierung schafft einen einheitlichen und gesamthaften Rahmen für die Steuerung der Leistungserbringung in den Ministerien und Dienststellen. Unter dem Dach gemeinsamer Wirkungsziele der Bundesregierung werden die Leistungen in den Ministerien und Dienststellen erstellt und einem regelmäßigen Controlling unterzogen. Ziel ist es, gesellschaftspolitische Wirkungen auf der Grundlage von Lernen durch Erfahrung konstant weiterzuentwickeln. Als Reform umfasst die Wirkungsorientierung sämtliche Bundesministerien und Dienststellen sowie über 130.000 Bedienstete.

Vom Grundsatz der Wirkungsorientierung umfasst sind insbesondere die mittelfristige und jährliche Haushaltsplanung, das Wirkungscontrolling, die wirkungsorientierte Folgenabschätzung bei Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben, Berichtslegungs- und Informationspflichten sowie die Steuerung der haushaltsführenden Stellen mit Hilfe des Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplans.

### **Wirkungsziel**

Ein Wirkungsziel auf Untergliederungsebene ist ein angestrebter, zukünftiger Zustand im Kompetenzfeld des Ressorts. Es beschreibt auf einer hohen Abstraktionsebene das Ergebnis, das die Untergliederung kurz- bis mittelfristig erzielen soll. Die Summe der Wirkungsziele zeigt die Schwerpunkte, welche die Ressorts zum Wohl der Gesellschaft erbringen.

Pro Untergliederung werden maximal fünf Wirkungsziele angegeben. Die Wirkungsziele sind die Antwort auf die im Strategieprozess identifizierten Herausforderungen. Sie beziehen sich auf einen konkreten öffentlichen Handlungsbedarf und den erwarteten gesellschaftlichen Nutzen staatlichen Handelns. Die Wirkungsziele umfassen einen Großteil des Aufgabenspektrums der Untergliederung. Eine vollständige Zuordnung oder gar eine Nennung aller Leistungen sollte jedoch nicht angestrebt werden. Wirkungsziele machen nach außen den Fokus der Ressorts erkennbar. Die Ziele zeigen ebenfalls ressortintern auf, worauf sich die Kraftanstrengung im Ressort konzentriert.



