



Kommunal Akademie NÖ

Community Management Academy

Qualitätsmanagement in Gemeinden

Nachhaltige Verbesserungen mit
dem CAF-Kommunal erzielen

Band 13



Die Autoren

Mag. Thomas Prorok

ist stellvertretender Geschäftsführer des KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung und Prokurist der KDZ Managementberatungs- und WeiterbildungsGmbH. Als Leiter des österreichischen CAF-Zentrums ist er seit 2018 auch der CAF-Experte des European Institutes for Public Administration (EIPA). Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen Qualitätsmanagement – Common Assessment Framework (CAF), die wirkungsorientierte Verwaltungsführung, aktuelle Fragen der Reform des öffentlichen Sektors, Fragen der europäischen Integration & Local Public Governance sowie Capacity Building.

Mag. Philip Parzer, MSc

ist Senior Consultant der KDZ Managementberatungs- und WeiterbildungsGmbH. Er berät und unterstützt öffentliche Organisationen in der Umsetzung von Qualitätsmanagement – Common Assessment Framework (CAF), in der Reorganisation öffentlicher Verwaltungen und kommunaler Infrastrukturbetriebe sowie in der Umsetzung von Gemeindekooperationsvorhaben. Weiters ist er systemischer Trainer und Coach zu Fragen der Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie aktuellen Themen der Verwaltungsreform.

Impressum

Herausgeber: Kommunalakademie Niederösterreich
(Community Management Academy)
3109 St. Pölten, Landhausplatz 1 / Haus 5
ZVR:239860116

Schriftleiter: Dir. Prof. Harald Bachhofer, MPA MBA
Für den Inhalt verantwortlich: Autoren

Gestaltung: Österreichischer Kommunalverlag
1010 Wien, Löwelstraße 6/2
Druck: Gutenberg Druck in Kooperation mit Print Alliance HAV GmbH,
Druckhausstraße 1, 2540 Bad Vöslau
Auflage: 1.500 Stück, Stand Mai 2020

Alle Rechte vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

I	Vorwort.....	4
II	Grundlegendes zu CAF und CAF-Kommunal	5
	1. Das CAF-Modell	5
	2. Das CAF-Qualitätsprogramm	7
	3. Was bringt CAF?.....	9
III	Leitfaden für die CAF-Umsetzung in Gemeinden	12
	1. Das CAF-Kommunal-Tool für Gemeinden	12
	2. Ablauf des CAF-Kommunal Programms	14
	3. CAF-Aktionsplan	28
IV	Der CAF-Kommunal Bewertungsraster im Detail	32
	1. CAF-Kommunal-Begriffsklärungen	32
	2. Befähigerkriterien.....	33
	3. Ergebniskriterien	57
V	CAF-Kommunal Glossar	68
VI	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	74
	1. Abbildungsverzeichnis	74
	2. Tabellenverzeichnis.....	74
VII	Anhang	75
	1. Checkliste „Einführung CAF-Kommunal in Gemeinden“	75
	2. CAF-Kommunikationsplan	76

I Vorwort



Die angespannte Haushaltslage, der demographische und technologische Wandel, die Globalisierung sowie die steigenden Anforderungen von BürgerInnen und von Unternehmen stellen die öffentliche Verwaltung zunehmend vor große Herausforderungen.

Die öffentliche Verwaltung in den Gemeinden muss gesetzliche und politische Zielvorgaben erfüllen und gleichzeitig kunden- und mitarbeiterorientiert, kostenbewusst, effizient und transparent sein. Diese Ziele greift das Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem „Common Assessment Framework“ (CAF) auf.

Beim CAF führt die Gemeinde anhand vorgegebener Kriterien eine qualitätsorientierte Selbstbewertung durch. Der Selbstbewertungsprozess ermöglicht es den Gemeinden, ihre Stärken und Verbesserungsbereiche klar zu erkennen und führt zur Planung, Umsetzung und Überwachung von Verbesserungsmaßnahmen.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement in Gemeinden sind u.a.:

- konsequente Unterstützung durch die politische Führung,
- breite Akzeptanz innerhalb der Gemeinde,
- ausreichender Ressourceneinsatz und
- Änderung des Selbstverständnisses der Verwaltung.

Die Kommunalakademie NÖ bedankt sich einerseits bei den Autoren des KDZ für die praxisorientierte Ausarbeitung des CAF auf Gemeindeebene und andererseits bei den vier Pilotgemeinden, die sich über einen Zeitraum von einem Jahr mit besonderem Engagement eingebracht und die Umsetzung vorgenommen haben.

Für den Herausgeber

Mag. Gerald Poyssl

Vorsitzender

II Grundlegendes zu CAF und CAF-Kommunal

Der CAF wurde Anfang 2000 von Mitgliedsstaaten der Europäischen Union als Qualitätsmanagementsystem für den öffentlichen Sektor entwickelt. Die Abkürzung „CAF“ steht für Common Assessment Framework, was im Deutschen „Gemeinsamer Bewertungsrahmen“ bedeutet.

Seit dem Start des CAF im Jahr 2000 hat sich dieses Qualitätsmanagementsystem für den öffentlichen Sektor stetig weiterentwickelt. Mit CAF 2020 liegt nun die fünfte Version des Common Assessment Framework vor, welche sich als Europäischer Leitfaden für „Good Governance“ und exzellente Organisationen des öffentlichen Sektors versteht.¹ Derzeit nutzen rund 4.100 Organisationen den CAF und viele Länder haben CAF in ihre Strategien zur Verwaltungsreform aufgenommen.

Der Kern des neuen CAF 2020 ist ein 200 Beispiele umfassender Fragenraster, welcher die Qualität der öffentlichen Verwaltung (z. B. einer Gemeinde) erfasst und dabei einen wichtigen Fokus auf die derzeitigen und zukünftigen Herausforderungen und Verwaltungsreformthemen wie Digitalisierung, Agilität, Nachhaltigkeit, Innovation, Kollaboration, Partizipation und Diversität lenkt.²

Mit CAF bewerten die MitarbeiterInnen und Führungskräfte „ihre“ Organisation und erkennen dadurch deren Stärken und Verbesserungspotenziale. Im CAF-Aktionsplan werden die gemeinsam definierten Verbesserungen dann umgesetzt.

Aufgrund seiner universellen Anwendbarkeit hat sich der CAF permanent weiterentwickelt. VerwaltungspraktikerInnen, QualitätsmanagerInnen, OrganisationsentwicklerInnen und WissenschaftlerInnen aus der Europäischen Union haben den CAF zu einem europäischen Leitfaden für „Gutes Verwaltungsmanagement und Exzellenz in öffentlichen Verwaltungen“ geformt. Heute ist der CAF ein anerkanntes Werkzeug der Verwaltungsentwicklung, das sich optimal für Gemeinden eignet.

Im Folgenden wird ausschließlich auf Gemeinden Bezug genommen.

1. Das CAF-Modell

Die Grundidee des CAF ist, dass jede Gemeinde exzellente Ergebnisse erzielen will. Exzellente Ergebnisse sind z. B. „gut verständliche Informationen auf der Gemeindewebsite“, „schnelle und korrekte Baubescheide“, „ein umfassendes Bürgerservice“, „nachhaltig bewirtschaftete Gemeindeinfrastruktur“ oder „gute MitarbeiterInnen“. Was „befähigt“ die Gemeinde nun, diese exzellenten Ergebnisse zu erreichen?

CAF-Kommunal definiert fünf „Befähiger“, welche die Gemeinde in die Lage versetzen, beste Leistungen zu erbringen.

- Allen voran steht die „**Führung (1)**“, welche der Gemeinde die strategische Richtung vorgibt und die organisatorischen Grundlagen schafft.
- Eine gute Führung setzt dabei Instrumente der „**Strategie und Planung (2)**“ sowie des „**Personalmanagements (3)**“ ein, kooperiert mit „**Partnern**“ und bewirtschaftet „**Ressourcen (4)**“ wie Budget, Wissen und IT nachhaltig.
- Auf diesen Grundlagen definiert und dokumentiert die Gemeinde die internen „**Prozesse (5)**“ und entwickelt diese permanent weiter.

¹ CAF 2020 wurde vom Netzwerk der Europäischen CAF-Correspondents und dem European Institute for Public Administration (EIPA) in einem interaktiven zweijährigen Prozess entwickelt. Der Startschuss für CAF 2020 erfolgte im September 2017 in Tallin. Das KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung hat wesentlich zu dieser Neufassung des CAF beigetragen.

² vgl. CAF 2020 – englische Originalversion: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2019/11/CAF-2020.pdf> (25.2.2020)

Wenn die Gemeinde ihre Befähiger gut aufgestellt hat, wird sie auch exzellente Ergebnisse für ihre BürgerInnen, KundInnen und MitarbeiterInnen erzielen, ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden und herausragende Leistungen erreichen. CAF-Kommunal definiert vier Ergebniskriterien, anhand derer jede Gemeinde die (Aus-)Wirkungen ihrer Leistungen messen kann.

Diese sind:

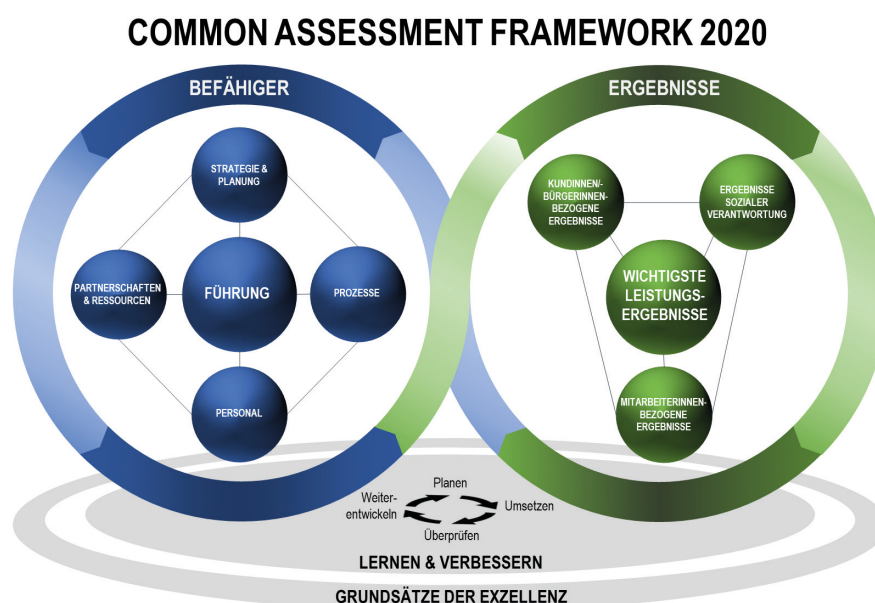
- **MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse** – z. B. Wie zufrieden sind die MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeit in der Gemeinde? Welche Leistungen erbringen die MitarbeiterInnen? Welche Fortbildungen besuchen sie?
- **KundInnen-/BürgerInnenbezogene Ergebnisse** – z. B. Wie zufrieden sind die BürgerInnen mit der Arbeit der Gemeindeverwaltung? Wie ist die telefonische Erreichbarkeit? Wie lange ist das Bürgerservice geöffnet?
- **Ergebnisse sozialer Verantwortung** – z. B. Was tut die Gemeinde, um ihrer sozialen Verantwortung nachzukommen – welche Ergebnisse zeigen sich?
- **Wichtigste Leistungsergebnisse** – z. B. Welche Ergebnisse und welche Wirkungen/öffentlichen Mehrwert (Public Value) erzielt die Gemeinde mit ihrer Arbeit (z. B. Betreuungsangebote/Kindergärten, Reinigung Gemeindestraßen/Winterdienst, Qualität der Baubescheide usw.)?

Weitere Beispiele zu den Befähiger- und Ergebniskriterien von Gemeinden finden sich im CAF-Kommunal-Raster im Anhang.

Die insgesamt neun Themenfelder setzen sich aus 28 Kriterien zusammen. Diese wiederum werden anhand von Beispielen erläutert, welche auf die verschiedenen Bereiche hinweisen, die für qualitätsvolle Gemeindeverwaltungen maßgeblich sind.

Die nachstehende Abbildung des CAF-Modells zeigt die insgesamt neun Themenfelder. Diese grenzen die wichtigsten Bereiche ab, die für die ganzheitliche Bewertung einer Organisation zu berücksichtigen sind.

Abbildung 1: Die neun Themenfelder des CAF



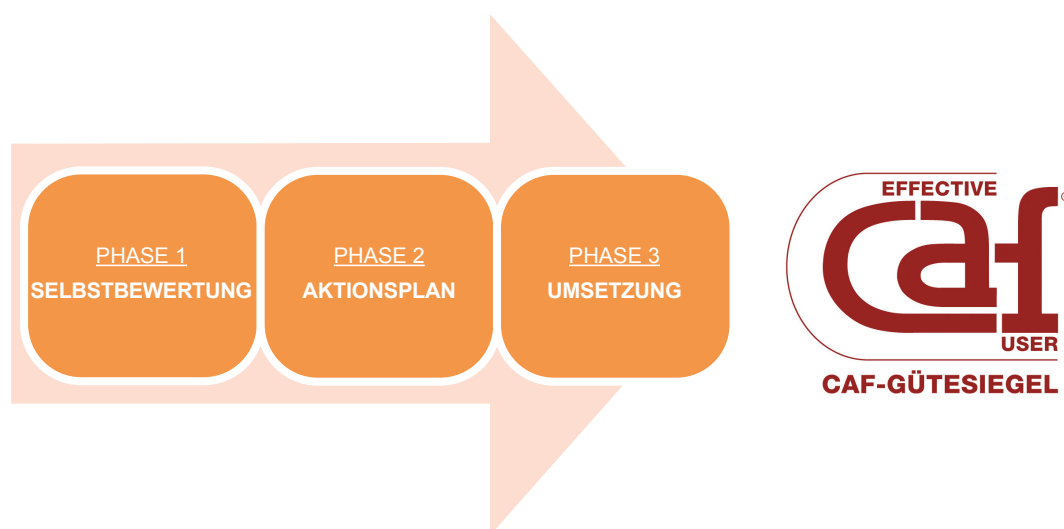
Quelle: KDZ, 2019

2. Das CAF-Qualitätsprogramm

„Herzstück“ des CAF ist die Selbstbewertung der Organisation und somit der Startschuss für einen umfassenden Verbesserungsprozess. CAF ist Qualitätsmanagement, und das Ziel des CAF ist es, in der Organisation ein System und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserungen einzuführen.

Dies ist von Anfang an zu bedenken und erfordert klare Verantwortlichkeiten und AnsprechpartnerInnen für den CAF. Die CAF-Selbstbewertung ist in ein Qualitätsprogramm einzubetten, welches aus drei Phasen besteht.

Abbildung 2: Das CAF-Qualitätsprogramm



Quelle: KDZ, eigene Darstellung, Wien 2018

Phase 1: CAF-Selbstbewertung

Hier erfolgt eine gemeinsame Selbstbewertung der Organisation durch MitarbeiterInnen und Führungskräfte anhand des CAF-Fragebogens, um Stärken und Verbesserungspotenziale festzustellen. Bei der CAF-Bewertung findet keine Fremdbewertung durch Externe statt, eine Moderation durch Externe ist jedoch üblich. Zentrales Ergebnis dieser Phase ist – neben der Bewertung – ein Katalog mit Verbesserungsvorschlägen für die Weiterentwicklung der Organisation.

Phase 2: CAF-Aktionsplan

Auf Basis der in Phase 1 entwickelten 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: CAF-Umsetzung

Die umfassendste Phase des CAF-Qualitätsprogrammes ist die Umsetzung des CAF-Aktionsplans. Nun sind die im CAF-Aktionsplan festgelegten Maßnahmen und Projekte durchzuführen; dies kann mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Nach Abschluss der Phase 3 wird empfohlen, wieder eine CAF-Selbstbewertung durchzuführen und erneut bei Phase 1 zu beginnen. Dies geschieht oft im Abstand von zwei bis drei Jahren. Mit dieser „Schleife“ wird der kontinuierliche Verbesserungsprozess in der Organisation sichergestellt.

Auszeichnung CAF-Gütesiegel

Am Ende des CAF-Kommunal Prozesses kann als Auszeichnung für die Anstrengungen und als Beleg für eine exzellente kommunale Verwaltungsarbeit das CAF-Gütesiegel beantragt werden.



Das CAF-Gütesiegel „Effective CAF-User“ wurde von der CAF-ExpertInnen-gruppe der „Innovative Public Sector Group“ (IPSG) entwickelt. Dabei handelt es sich um ein Feedback erfahrener, externer CAF-ExpertInnen. Bestätigt werden die korrekte Verwendung des CAF und andererseits die Effektivität des eingeschlagenen Weges zur Weiterentwicklung im Sinne des Qualitätsmanagements.

Konkret steht das CAF-Gütesiegel für exzellente Verwaltungsarbeit, die der Gemeinde

- ☐ eine gute Verwaltungsführung konstatiert,
- ☐ einen hohen Grad an Effizienz in den Verwaltungsabläufen und Serviceorientierung bestätigt,
- ☐ eine hohe Bereitschaft einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess umzusetzen und
- ☐ somit wirkungsvolle Verbesserungen für die BürgerInnen und die Gesellschaft zu erreichen und nachhaltig umzusetzen.

CAF-Kommunal kann somit für jede Gemeinde zu einem wichtigen Veränderungstool werden, indem es Führungskräfte dabei unterstützt, zusammen mit den MitarbeiterInnen ein gemeinsames Bild zur Ausgangslage und den zukünftigen Herausforderungen der Gemeinde zu gewinnen, Verbesserungspotenziale aufzudecken und darauf aufbauend einen auf die Gemeinden zugeschnittenen und von allen Beteiligten mitgetragenen Aktionsplan zu erarbeiten. Durch die zeiteffiziente Abfolge der Workshops und die lösungsorientierte Herangehensweise sind rasche Umsetzungserfolge garantiert.

Alle Informationen rund um das CAF-Gütesiegel finden Sie unter www.caf-zentrum.at.

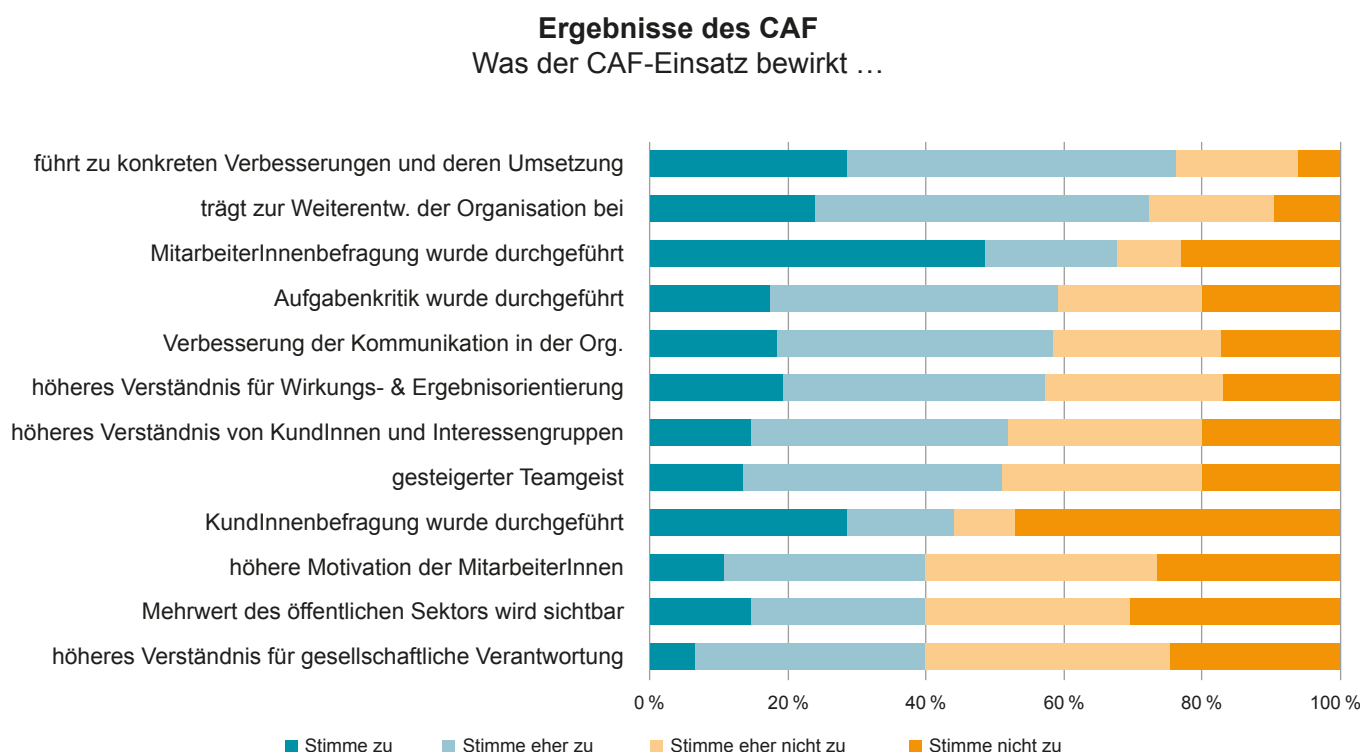
3. Was bringt CAF?

In den letzten zehn Jahren haben rund 150 öffentliche Organisationen unterschiedlicher Gebietskörperschaftsebenen als auch Non-Profit-Organisationen CAF als Instrument der kontinuierlichen Qualitäts- und Organisationsentwicklung eingesetzt.

Bei über 70 Prozent der CAF-AnwenderInnen führte der Einsatz des CAF zu konkreten Verbesserungen und Weiterentwicklungen in der Organisation. Dabei wurden insbesondere folgende Ergebnisse erreicht:

- Finden und Umsetzen konkreter Verbesserungsmaßnahmen und Weiterentwickeln der Organisation (über 70 Prozent Zustimmung).
- Durchführung einer MitarbeiterInnenbefragung und von Aufgabenkritik sowie die Verbesserung der Kommunikation und des Verständnisses für Wirkungs- und Ergebnisorientierung (rd. 60 Prozent Zustimmung).
- Steigerung des Teamgeistes und des KundInnenverständnisses (rd. 50 Prozent Zustimmung).

Abbildung 3: Ergebnisse des CAF-Einsatzes



Quelle: CAF-Umfrage 2015, KDZ Wien

Darüber hinaus unterstreicht die Umsetzung des CAF-Kommunal in den vier Pilotgemeinden die nachhaltige Wirkung dieses Qualitätsmanagementinstrumentes. So konnten je Gemeinde zwischen 40 und 120 konkrete Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet werden, wovon rd. 30-40 Prozent in konkrete Aktionspläne mündeten wie z. B. Entwickeln eines Verwaltungsleitbildes, Einführen eines regelmäßigen und strukturierten Mitarbeitergespräches, Aktualisieren von Stellenbeschreibungen, regelmäßiges Evaluieren von Gemeindeverwaltung und Außenstellen sowie wichtiger Kernprozesse, Optimieren der Besprechungsorganisation sowie der Kommunikation zwischen Politik und Verwaltung, Aufbau eines Projektmanagements und Einsatz eines strukturierten Projektcontrollings, Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit, Ausbau von Online-Services, Intensivierung des Einsatzes von Kunden- und Mitarbeiterbefragungen u.v.m..

Und was sagen die CAF-Pilotgemeinden?

„Es war für unsere Stadtgemeinde eine tolle Erfahrung, mit anderen Gemeinden und auch intern die Prozesse zu durchleuchten und Ziele bewusst zu formulieren. Wir konnten Verbesserungen in der Kommunikation und in den Bereichen Mitarbeiterführung sowie Bürgerorientierung erzielen. Ich möchte allen Gemeinden den CAF empfehlen, da es ein wirklich sehr gutes Instrument ist, um eine Selbstbewertung durchzuführen und daraus die notwendigen Maßnahmen für Verbesserungen besser herausarbeiten zu können. Der CAF ist ein lebendiger Prozess, welcher immer wieder im Vordergrund stehen sollte.“

Stadtamtsdirektorin Andrea Hajek – Stadtgemeinde Pressbaum

„Mehr Transparenz, mehr eigene Gestaltbarkeit und im Hinblick auf die Budgetgestaltung eine vorausschauende Planung.“ BGM a.D. DI Karl Grammanitsch – Marktgemeinde Lassee

„Ich sehe den CAF auch als Führungsinstrument. Die Stärken und Schwächen in allen Bereichen (z. B. Bürger-/Kundenorientierung, Führungsqualität, MitarbeiterInnen, Soziale Verantwortung, Partnerschaften) werden einem vor Augen geführt und der Handlungsbedarf festgelegt. Auch der Bereich Politik und Verwaltung steht immer wieder im Fokus und birgt viele Unklarheiten und keine klaren Vorgaben. Auch da kann der CAF Abhilfe schaffen!“

BGM Marion Török – Marktgemeinde Zwentendorf

„Als Amtsleiter bietet mir der CAF die Möglichkeit aus der täglichen Routinearbeit herauszutreten und mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern moderiert und auf Augenhöhe zu diskutieren mit dem Ziel, gemeinsam Schwerpunkte für zukünftige Verbesserungen zu setzen und umzusetzen. Aber jede Verbesserungsmaßnahme ist auch eine Veränderung. Veränderungen sind dann leichter umsetzbar, wenn Sie gemeinsam mit den MitarbeiterInnen erarbeitet, als sinnvoll erachtet und von diesen dann auch getragen werden. Und das alles ermöglicht der CAF. Der CAF ist für mich der Feind des Stillstandes und der Freund der stetigen Weiterentwicklung in der Gemeindeverwaltung.“

Amtsleiter Dr. Helmut Haider – Marktgemeinde Langenzersdorf

II Grundlegendes zu CAF und CAF-Kommunal

Neben den zahlreichen internen Verbesserungen, welche die Organisationen mit dem CAF erzielen können, zeigen die langjährigen Erfahrungen folgende zentrale 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 und Bürger.

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 und 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 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 Prozessbegleitung 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.

III Leitfaden für die CAF-Umsetzung in Gemeinden

1. Das CAF-Kommunal-Tool für Gemeinden

Das KDZ hat gemeinsam mit der Kommunalakademie Niederösterreich und den 4 Pilotgemeinden Langenzersdorf, Lassee, Pressbaum und Zwentendorf das Grundmodell des CAF auf die konkrete Ausgangslage und typischen Herausforderungen von Städten und Gemeinden „zugeschnitten“ und weiterentwickelt.

Mit dem nun vorliegenden „CAF-Kommunal“ können interessierte Gemeinden rasch und wirkungsvoll an der Qualität und Effizienz ihrer Verwaltungsleistungen arbeiten. CAF-Kommunal fokussiert auf eine konsequente Umsetzungsorientierung. Ausgehend von einer gemeinsamen Selbstbewertung („Worin sind wir gut?“ „Wo sehen wir Verbesserungsbedarf?“) werden konkrete Umsetzungsmaßnahmen nicht nur definiert, sondern auch praktisch „durchgedacht“, sodass am Ende des Tages ein konkreter Umsetzungsfahrplan vorliegt.

Interessierte Gemeinden haben nun mit diesem Leitfaden ein Instrument in der Hand, das für die stetige Organisationsentwicklung und Verbesserung von Dienstleistungen der Gemeinde genutzt werden kann. Wie die Erfahrungen aus den 4 Pilotgemeinden zeigen, wird „CAF-Kommunal“ als wertvolles „Führungsradar“ und als ein Projektansatz mit hoher Umsetzungsorientierung, unter Einbindung der MitarbeiterInnen und nachhaltiger Wirkung für die Umsetzung konkreter Verbesserungsmaßnahmen beschrieben.

Welche Organisationseinheiten deckt CAF-Kommunal ab?

CAF-Kommunal bezieht sich auf die gesamte Gemeindeverwaltung. Die Gemeindeverwaltung beinhaltet auch die externen Dienststellen wie Bauhof, Kindergärten, Schulen, sofern eigene MitarbeiterInnen in diesen Dienststellen beschäftigt sind.

Eine wichtige Frage ist, in wie weit die externen Dienststellen in das CAF-Selbstbewertungsteam eingebunden werden sollen. Dies ist individuell zu klären und hängt davon ab, in welchen Bereichen die Gemeindeverwaltung und die Außenstellen zusammenarbeiten. Besteht hier eine regelmäßige und institutionalisierte Form der Zusammenarbeit, so sind diese jedenfalls in das CAF-Selbstbewertungsteam aufzunehmen.

Ein weiterer Punkt, der für die Einbindung der Außenstellen spricht, ist das Schaffen von gegenseitigem Verständnis zu den unterschiedlichen Aufgaben, Herausforderungen und Sichtweisen der Bereiche.

„Alle haben eine neue Gesamtsicht über die Gemeindearbeit erfahren, wie die einzelnen Bereiche als Gesamtträderwerk zu sehen sind. Die Selbstbewertung hat zu einem neuen Bewusstsein der MitarbeiterInnen geführt, die Verbesserungsvorschläge wurden abgestimmt und es wurde in Folge ein Aktionsplan erstellt.“
BGM a.D. DI Karl Grammanitsch – Marktgemeinde Lassee

III Leitfaden für die CAF-Umsetzung in Gemeinden

Exkurs: CAF-Kommunal und Betriebe

CAF-Kommunal beleuchtet schwerpunktmäßig die Gemeindeverwaltung. Die kommunalen Betriebe und hier insbesondere der Wirtschaftshof spielen eine ebenso wichtige Rolle in der kommunalen Leistungserbringung.

Wir empfehlen in die CAF-Kommunal Bewertung die Wirtschaftshofleitung einzubeziehen, da diese eine zusätzliche Sichtweise der laufenden Koordination und Kommunikation zwischen Gemeindeverwaltung und Wirtschaftshof einbringen kann. Dies ist insbesondere im Bereich der Führung, des Personalmanagements und des Ressourcenmanagements (Infrastruktur, IT usw.) der Fall.

Um in eine tiefere Bearbeitung der kommunalen Betriebe mit CAF-Kommunal einzusteigen, empfehlen wir den Raster auf die spezifischen Anforderungen der kommunalen Betriebe im Sinne einer Konkretisierung und Erweiterung der Beispiele zuzuschneiden (z. B. Abstimmungsprozesse zwischen Wirtschaftshof und Gemeindeverwaltung, Organisation des Auftragswesens, Arbeitseinteilung, Investitionsplanung, Personalbedarfsplanung usw.).³ In diesem Fall sollten CAF-ExpertInnen beigezogen werden, da sich diese Anpassung des Befragungsrasters vor allem innerhalb der einheitlichen Standards bewegen sollte.⁴

Die Teilnahme der Amtsleitung bei den CAF-Programmen in den Betrieben ist jedenfalls zu empfehlen.

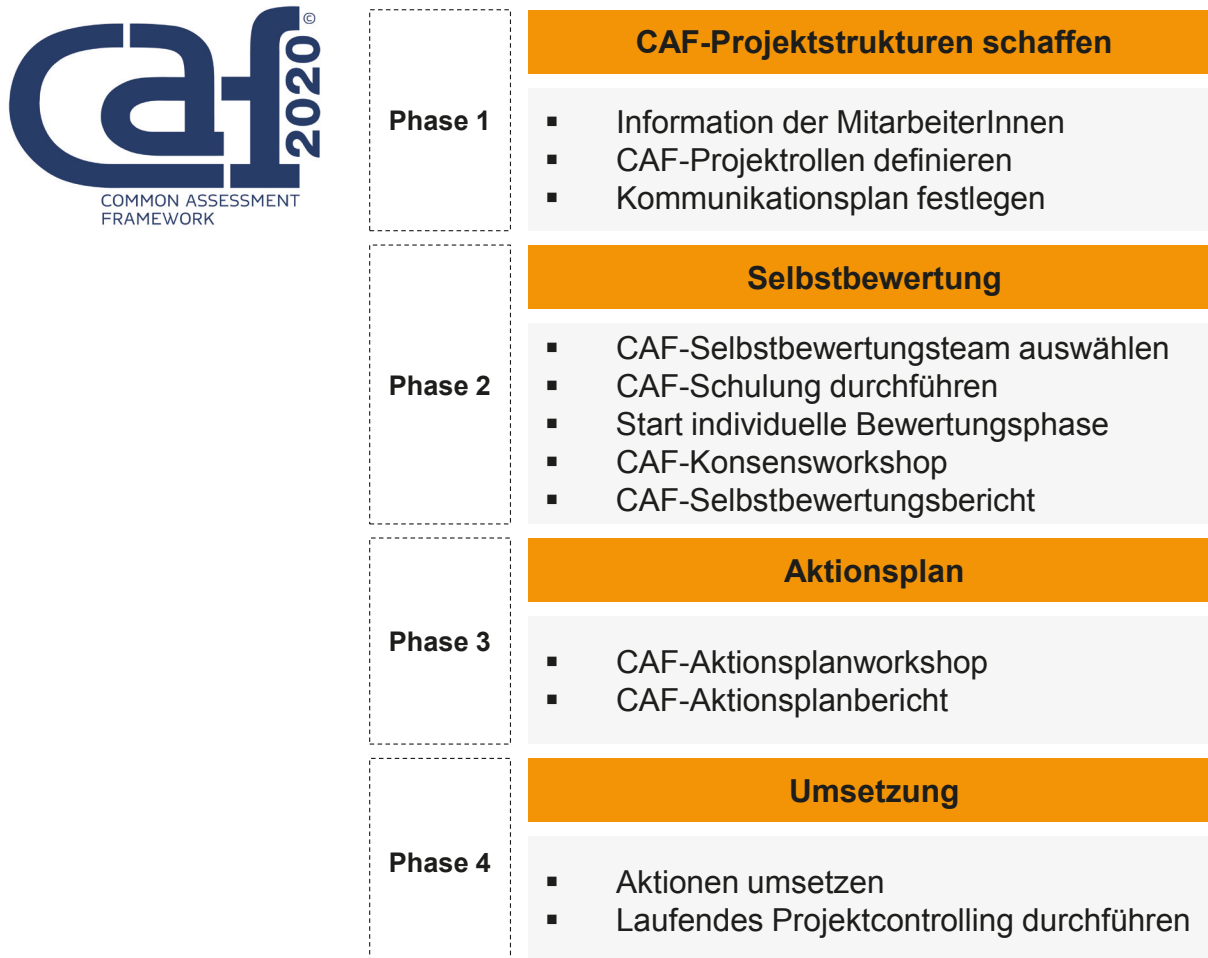
³ Steht eher eine Standortbestimmung zum Effizienzgrad des kommunalen Wirtschaftshofs im Vordergrund, so kann hier der KDZ-Quick-Check-Wirtschaftshof eingesetzt werden.

⁴ Dies ist vor allem im Hinblick auf eine mögliche CAF-Gütesiegel Validierung zu berücksichtigen.

2. Ablauf des CAF-Kommunal Programms

Das CAF-Kommunal Programm erfolgt auf Grundlage einer klaren Logik, die auf einer schlanken Projektstruktur und einer strukturierten Abfolge an Projektschritten aufbaut:

Abbildung 4: CAF-Kommunal Programm



Quelle: eigene Darstellung; KDZ 2019

Entscheidung für die CAF-Anwendung

CAF-Kommunal unterstützt Städte und Gemeinden in der qualifizierten Standortbestimmung und laufenden Organisationsentwicklung. Die Entscheidung für den Einsatz von CAF-Kommunal bedarf zu Beginn eines Checks, inwieweit dieser Projektansatz die Zielsetzungen der Gemeinde unterstützen kann und auch zur Organisationskultur selbst passt. Wenn Sie sich in Ihrer Führungsarbeit insbesondere folgende Fragen stellen, so ist der Einsatz von CAF-Kommunal zu empfehlen:

Checkliste CAF-Kommunal

- ☐ Wo stehen wir und wo wollen wir gemeinsam hin?
- ☐ Wie kann ich abteilungsübergreifendes Denken fördern und das Innovationspotenzial meiner MitarbeiterInnen ausschöpfen?
- ☐ Ich bin neu in meiner Führungsrolle und möchte einen schnellen aber prägnanten Einblick zum Status-Quo der Stärken und Schwächen der Organisation gewinnen.
- ☐ Was beschäftigt meine Abteilungen und welche Herausforderungen sehen sie?
- ☐ Wie ist die Stimmung im Team und wie gestaltet sich die abteilungsinterne sowie abteilungsübergreifende Zusammenarbeit?
- ☐ Wie kann ich intern Motivation und einen passenden Einstieg für notwendige Veränderungsvorhaben schaffen?
- ☐ Sind unsere Verwaltungsabläufe effizient organisiert?
- ☐ Wie und wo können wir Zeit und Kosten sparen – welche Potenziale gibt es?
- ☐ Wie können wir unsere Dienstleistungen noch effizienter und „bürgernäher“ gestalten?
- ☐ Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit intern und mit externen PartnerInnen sowie der Politik?
- ☐ Was sind unsere zentralen strategischen Handlungsfelder, auf die wir in den nächsten 2 bis 3 Jahren konkrete Antworten finden müssen?

Weiters sollte in der Organisation eine grundsätzlich offene und von gegenseitiger Wertschätzung geprägte Gesprächskultur zum Selbstverständnis gehören, als auch die grundsätzliche Bereitschaft der MitarbeiterInnen, einen kritischen Blick auf die eigenen Organisationsstrukturen, Abläufe usw. zu richten, vorhanden sein.

Entscheidet sich die Gemeinde dafür CAF-Kommunal anzuwenden, sollten vor allem bei der Erstanwendung externe ExpertInnen beigezogen werden. Diese sollten neben praktischem Know-how im Qualitätsmanagement und dem Common Assessment Framework im Besonderen das Wesen der Gemeindearbeit verstehen und über praktische und vor allem lösungsorientierte Moderationskompetenz verfügen.

Je nach Größe der Gemeinde kann CAF-Kommunal für die Gesamtorganisation als auch nur in einzelnen Abteilungen eingeführt werden. In Städten und Gemeinden (bis zu 150 MitarbeiterInnen) kann CAF-Kommunal gut in der Gesamtorganisation implementiert werden. In größeren Einheiten, insbesondere Städten, die über eine breite Struktur an Geschäftseinheiten und Abteilungen/Referaten verfügen, empfiehlt sich eine eigenständige Implementierung in den einzelnen Organisationseinheiten. Wie die Erfahrungen zeigen, eignet sich CAF-Kommunal ganz besonders, wenn es darum geht einheitliche Management- und Führungsstandards auszurollen bzw. die Umsetzung von strategischen Leitlinien auf operativer Ebene zu unterstützen. Hier bietet CAF-Kommunal die notwendige Flexibilität – innerhalb der europäischen Standards – den Bewertungsraster entsprechend zu ergänzen bzw. zu konkretisieren, sodass hier ein auf die spezifischen Anforderungen der Gemeinde zugeschnittener Bewertungsraster entwickelt werden kann.

Weiters ist der notwendige interne Zeitaufwand des CAF-Kommunal-Programms individuell für die jeweilige Gemeinde zu kalkulieren. Hiefür sind erfahrungsgemäß in jeder Gemeinde pro CAF-Selbstbewertungsteammitglied ca. 3 bis 5 Arbeitstage zu veranschlagen.



Die Entscheidung für oder gegen CAF-Kommunal sollte im Führungsteam offen diskutiert werden. Dabei kann die Checkliste hilfreich sein, die geeigneten Fragen zu stellen, um zu einer für die Gemeinde richtigen Entscheidung zu kommen. Klar muss sein, dass CAF-Kommunal kein „gutachterliches“ Verfahren ist, in dem externe ExpertInnen feststellen, was „gut“ oder „schlecht“ läuft, sondern Start eines gemeinsamen Organisationsentwicklungsprozesses – eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist. Der CAF-Kommunal Raster ist dabei der grundsätzliche Bewertungsstandard für gutes Verwaltungsmanagement, an dem sich die Gemeinde messen kann.

Information der MitarbeiterInnen

Damit von Anfang an Transparenz gewährleistet ist und alle MitarbeiterInnen die Möglichkeit haben, sich in das CAF-Kommunal Programm einzubringen, ist vor der Festlegung des CAF-Selbstbewertungsteams eine MitarbeiterInneninformation sinnvoll. Entsprechend sind alle **GemeindemitarbeiterInnen** zumindest über das Vorhaben und die Ziele des CAF-Kommunal Programms zu informieren. Das sind insbesondere:

- ☐ MitarbeiterInnen der Gemeindeverwaltung,
- ☐ MitarbeiterInnen des Wirtschaftshofes,
- ☐ Personalvertretung,
- ☐ MitarbeiterInnen der Schulen und Kindergärten sowie
- ☐ alle anderen MitarbeiterInnen, die ein bestehendes Dienstverhältnis zur Gemeinde haben.

Die Teilnahme der Bürgermeisterin/des Bürgermeisters an der MitarbeiterInneninformation wird empfohlen. Bei der MitarbeiterInneninformation werden

- ☐ der CAF-Kommunal, seine Ziele, die Vorgehensweise und die zu erwartenden Ergebnisse vorgestellt,
- ☐ die MitarbeiterInnen eingeladen innerhalb von zwei Wochen bei der Amtsleitung und/oder dem CAF-Programmverantwortlichen, ihr Interesse beziehungsweise ihre Bereitschaft zum Mitmachen im CAF-Selbstbewertungsteam bekannt zu geben,
- ☐ die Auswahlkriterien der CAF-Selbstbewertungsteammitglieder erläutert.

Die Amtsleitung/der CAF-Programmverantwortliche legt nach Ablauf der zweiwöchigen Meldefrist das CAF-Selbstbewertungsteam nach den genannten Auswahlkriterien fest. Die Auswahlkriterien sind den MitarbeiterInnen bei der MitarbeiterInneninformation jedenfalls zu erläutern.

Die Durchführung der MitarbeiterInneninformation kann auch von der externen Projektbegleitung/Moderation übernommen werden.



Nutzen Sie die MitarbeiterInneninfo nicht nur zur Vorstellung von CAF-Kommunal, sondern auch als idealen Rahmen, um bisherige Erfolge, realisierte Projekte usw., die durch das Team der Gemeindeverwaltung bereits umgesetzt wurden, hervorzuheben und zu feiern. CAF-Kommunal sollte von den MitarbeiterInnen nicht als "Indikation" gegen unzureichende Qualität in den kommunalen Dienstleistungen und Abläufen gesehen werden. CAF-Kommunal setzt an den Stärken und Potenzialen der Gemeindeverwaltung an, um darauf aufbauend stetige Serviceverbesserungen und Effizienzsteigerung zu erreichen.

Besonders wichtig ist auch ein geeintes Auftreten des Führungsteams. Nur wenn Politik und Verwaltungsführung hinter dem CAF-Kommunal Programm stehen und intern Überzeugungsarbeit leisten, kann auch die notwendige Glaubwürdigkeit geschaffen und strategische Relevanz unterstrichen werden.

CAF Programmrollen definieren

Zur reibungslosen Abwicklung des CAF-Kommunal-Programms in der Gemeinde definiert die CAF-Programmleitung (Amtsleitung und/oder qualifizierte MitarbeiterIn) gemeinsam mit dem/der ModeratorIn die Programmrollen.

Folgende **Programmrollen und Zuständigkeiten** sind festzulegen:

CAF-Programmleitung

In der Regel übernimmt die Amtsleitung die Rolle der CAF-Programmleitung bzw. kann diese Aufgabe auch an eine(n) qualifizierte(n) MitarbeiterIn übertragen werden. Die CAF-Programmleitung steuert gemeinsam mit dem/der ModeratorIn den CAF-Prozess, legt Meilensteine fest, wählt das CAF-Selbstbewertungsteam aus und steht intern für alle Fragen rund um das CAF-Kommunal Programm zur Verfügung. Die Aufgaben der CAF-Programmleitung im Detail sind:

- ☐ Das inhaltliche und zeitliche Planen und Koordinieren des CAF-Kommunal Programms;
- ☐ Das Informieren der Belegschaft, zumindest zu Beginn und am Ende sowie das Sicherstellen einer effektiven Information und Kommunikation während des CAF-Kommunal Programms – Ausarbeitung eines Kommunikationsplans;
- ☐ Nach freiwilliger Meldung der MitarbeiterInnen zum CAF-Selbstbewertungsteam legt die CAF-Programmleitung nach bestimmten Kriterien das CAF-Selbstbewertungsteam fest;
- ☐ Das Abnehmen des CAF-Kommunal Endergebnisses und die Umsetzung vorantreiben.

Zur Unterstützung der CAF-Programmleitung sollte eine CAF-Programm-Assistenz eingerichtet werden. Dies sollte ein/e MitarbeiterIn in der Gemeinde sein, die/der die laufende Terminkoordination übernimmt, sich um die Vorbereitung der Workshops kümmert und bei der Erstellung von Infos, Auswertungen usw. die CAF-Programmleitung unterstützt. Zu den Aufgaben der CAF-Programm-Assistenz zählen insbesondere:

- ☐ Unterstützen der CAF-Programmleitung in CAF-Kommunal-Agenden;
- ☐ Organisation und Vorbereitung der Workshops (Einladung der TeilnehmerInnen; Vorbereitung der Räumlichkeiten, Ausdrucke vorbereiten etc.);
- ☐ Das Aufbereiten und Aktualisieren aller notwendigen Informationen sowie Kommunikationsinstrumente;
- ☐ Ergebnisdokumentation des CAF-Konsensworkshops;
- ☐ Ergebnisdokumentation des Aktionsplan-Workshops.

CAF-Selbstbewertungsteam

Für die eigentliche Durchführung der Selbstbewertung ist ein CAF-Selbstbewertungsteam einzusetzen. Dieses umfasst je nach Größe/MitarbeiterInnenanzahl der Gemeinde zwischen 4 und maximal 15 Personen.⁵ Jedenfalls Teil des CAF-Selbstbewertungsteams sind:

- ☐ Amtsleitung und/oder die CAF-Programmleitung;
- ☐ Ein/e MitarbeiterIn aus jedem Funktionsbereich/Abteilung der Gemeinde (z. B. Bauverwaltung, Meldewesen/Bürgerservice, Finanzen);
- ☐ Leitung des Wirtschaftshofes;
- ☐ MitarbeiterInnen der externen Dienststellen, wenn hier eine enge Zusammenarbeit mit der Gemeindeverwaltung besteht (z. B. Schulen und Kindergärten);
- ☐ Personalvertretung.

Optional kann auch die Bürgermeisterin/der Bürgermeister Mitglied des CAF-Selbstbewertungsteam sein. Dies hat den Vorteil, dass Umsetzungsentscheidungen meist zeitnäher getroffen werden können sowie auch die Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung direkt diskutierbar wird. Hervorzuheben ist, dass CAF-Kommunal nicht die Qualität politischer Entscheidungen beurteilt, sondern die Qualität der Gemeindedienstleistungen.

Ist davon auszugehen, dass im Beisein der Politik die Mitglieder des Selbstbewertungsteams zurückhaltend sind eigene Meinungen und Vorschläge vorzubringen, so sollten diese aus dem Selbstbewertungsteam ausgenommen werden.

Zu den Aufgaben des CAF-Selbstbewertungsteams zählen insbesondere:

- ☐ Teilnahme an der CAF-Kommunal Schulung;
- ☐ Individuelle Befüllung des CAF-Kommunal Rasters (Selbstbewertung);
- ☐ Teilnahme am CAF-Konsensworkshop;
- ☐ Teilnahme am CAF-Aktionsplanworkshop;
- ☐ Bereitschaft bei der Umsetzung der CAF-Kommunal Maßnahmen mitzuwirken.

Kommunikationsplan festlegen

Der Kommunikationsplan beinhaltet, wer (Politik, MitarbeiterInnen, BürgerInnen etc.) über welche CAF-Inhalte wann und durch welche Kommunikationsinstrumente (persönlich, E-Mail, Intranet etc.) informiert wird.⁶

Dieser Plan ist ein wichtiges Werkzeug für die begleitende Projektkommunikation. Wie in jedem Change-Projekt gilt auch hier, nur wenn eine transparente und zielorientierte Kommunikation über alle Projektphasen hinweg sichergestellt ist, steigert dies die Akzeptanz und den Umsetzungserfolg des CAF-Kommunal Programms.

⁵ Diese Größenordnung des CAF-Selbstbewertungsteams ist auch für den CAF-Einsatz in einzelnen Organisationseinheiten/Abteilungen zu empfehlen.

⁶ Beispiel CAF-Kommunikationsplan siehe Anhang

III Leitfaden für die CAF-Umsetzung in Gemeinden

Die Amtsleitung/CAF-Programmleitung ist für die Kommunikation der CAF-Kommunal Ergebnisse an die Gemeindevertretung und MitarbeiterInnen verantwortlich.

Wer welche CAF-Ergebnisse (CAF-Selbstbewertungsbericht und CAF-Aktionsplanbericht) ausgehändigt bekommt, zeigt nachfolgende Tabelle:

Tabelle 1: Kommunikation und Information von Gemeindevertretung und MitarbeiterInnen

Wer?	CAF-Selbstbewertungsbericht	CAF-Aktionsplan
Amtsleitung/CAF-Programmleitung	Erhält Bericht durch ModeratorIn	Erhält Aktionsplan durch ModeratorIn
CAF-Selbstbewertungsteam	Bericht liegt bei Amtsleitung/CAF-Programmleitung auf. CAF-Selbstbewertungsteam kann Einsicht nehmen.	
Alle MitarbeiterInnen		CAF-Aktionsplan wird allen MitarbeiterInnen mündlich präsentiert. Eine schriftliche Kurzfassung des CAF-Aktionsplans kann bei Bedarf jedem/r MitarbeiterIn übermittelt werden.
MitarbeiterInnen, die CAF-Aktionen umsetzen		Information durch die Amtsleitung/CAF-Programmleitung vor der Information über den CAF-Aktionsplan an alle MitarbeiterInnen.
BürgermeisterIn	Der Bericht wird von der Amtsleitung/CAF-Programmleitung der Bürgermeisterin/dem Bürgermeister übergeben.	Die Abstimmung des CAF-Aktionsplans mit der Bürgermeisterin/dem Bürgermeister erfolgt über die Amtsleitung bzw. CAF-Programmleitung.
Gemeindevorstand/ Gemeinderat	Die Bürgermeisterin/der Bürgermeister berichtet im Gemeindevorstand/Gemeinderat über die CAF-Ergebnisse.	Die Bürgermeisterin/der Bürgermeister berichtet im Gemeindevorstand/Gemeinderat über den CAF-Aktionsplan.

Quelle: KDZ, eigene Darstellung, Wien 2019

CAF-Selbstbewertungsteam auswählen

Im Anschluss an die MitarbeiterInneninformation wird den MitarbeiterInnen zwei Wochen Zeit gegeben, ihr Interesse beziehungsweise ihre Bereitschaft zum Mitmachen im CAF-Selbstbewertungsteam bei der Amtsleitung/CAF-Programmleitung bekannt zu geben.

Die Amtsleitung und/oder CAF Programmleitung sind für die korrekte Zusammensetzung des CAF-Selbstbewertungsteams verantwortlich. Im CAF-Selbstbewertungsteam ist aus jedem Leistungsbereich bzw. jeder Abteilung zumindest ein/e MitarbeiterIn vertreten. Liegt die GesamtmitarbeiterInnenanzahl der Gemeindeverwaltung unter fünf MitarbeiterInnen sind alle MitarbeiterInnen Teil des CAF-Selbstbewertungsteams.



Die Auswahl des CAF-Selbstbewertungsteams ist eine wichtige Entscheidung für die erfolgreiche Umsetzung des CAF-Prozesses. Die Entscheidung wer entsandt wird, sollte nach dem Prinzip der Ausgewogenheit erfolgen. Neben einem guten fachlichen Mix sollten sich auch kritische Mitarbeiter-typen im CAF-Selbstbewertungsteam befinden, die zusätzliche Sichtweisen einbringen können. Auch ein Mix nach unterschiedlichen Altersgruppen, Geschlecht, Ausbildung usw. sollte in den Auswahlprozess einfließen. Im Ergebnis sollte das CAF-Selbstbewertungsteam einen guten „Querschnitt“ durch das gesamte Gemeindeteam darstellen. In einem ersten Schritt empfiehlt sich bei der Mitarbeiterinfo die Belegschaft einzuladen, ihr Interesse an der Mitarbeit kundzutun und darauf aufbauend eine Auswahl zu treffen. Eine Nominierung in das CAF-Selbstbewertungsteam durch die Amtsleitung/ die CAF-Programmleitung ist ebenfalls möglich und sollte nach den angeführten Entscheidungskriterien transparent erfolgen.

CAF-Schulung durchführen

Im Rahmen einer eintägigen Einschulung werden die **Mitglieder des CAF-Selbstbewertungsteams** mit CAF-Kommunal vertraut gemacht und in ihre konkreten Aufgaben eingeführt.



Für die CAF-Schulung sollte in der Regel ein $\frac{3}{4}$ Tag (z. B. 8:00–14:00 Uhr) vorgesehen werden. Neben einer Einführung in die Logik der CAF-Bewertung sollte der Schwerpunkt auf dem konkreten „Anwenden“ liegen. Hierbei haben sich CAF-Simulationen, in denen das CAF-Selbstbewertungsteam anhand eines Themenfeldes und der darunter angeführten Kriterien Stärken, Verbesserungspotenziale und Maßnahmen zur Weiterentwicklung definiert, besonders bewährt. Ergänzt kann die CAF-Schulung durch die Online-Version des CAF-Kommunal werden. Das CAF-Selbstbewertungsteam kann hierbei online auf Erklärungen zum CAF, das Bepunktungsschema und ein umfangreiches Glossar zugreifen sowie anhand des Fragenkataloges den CAF-Kommunal sozusagen „live“ kennenlernen.⁷

Start individuelle Bewertungsphase

In dieser Phase sollte jedes CAF-Selbstbewertungsteammitglied einzeln ihre/seine individuelle CAF-Selbstbewertung durchführen. Dafür wird der vorhandene „**CAF-Kommunal-Raster**“ verwendet.

⁷ Eine Demo-Version von „CAF-Kommunal Online“ kann unter folgendem Link abgerufen werden:

<http://caf.kdz.eu/index.php/survey/index/sid/268978/newtest/Y/lang/de>

Abbildung 5: Ausschnitt CAF-Kommunal Bewertungsraster

CAF-kommunal Basis: CAF-2020 Stand 24.01.2020	
© KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung; Urheberrechtlich geschützt - Vervielfältigung und Weitergabe bedarf der ausdrücklichen Zustimmung des KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung	
Themenfeld 1: Führung - Beurteilen Sie, was die Leitung der Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:	
1,1	Der Gemeinde durch die Entwicklung einer Mission, Vision sowie von Werten eine Richtung vorgeben
a	Die Aufgaben der Gemeinde sind eindeutig und klar, dokumentiert und jeder/m MitarbeiterIn bekannt (z.B. Organigramm, Geschäftseinteilung, Organisationshandbuch, Leistungskatalog).
b	Die Ziele der Gemeinde sind allen MitarbeiterInnen bekannt und werden für die Steuerung verwendet (z.B. inhaltliche Schwerpunktsetzungen der politischen Führung, Leitlinien der internen Zusammenarbeit, Werte- und Handlungsrahmen usw.).
c	Die strategischen Ziele, Aufgaben und Werte der Gemeinde stehen schriftlich allen MitarbeiterInnen zur Verfügung (z.B. Leitbild, Gemeindeentwicklungskonzept, Strategiepapier usw.).
d	Rechtliche Grundlagen und Werte wie die Grundsätze der Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit, Sparsamkeit, Gleichbehandlung, Transparenz, Integrität, Innovation, soziale Verantwortung, Inklusion, Nachhaltigkeit und Diversität sind verbindlich und werden in der täglichen Arbeit angewandt.
e	Die Strategie und Ziele werden regelmäßig an Entwicklungen im Umfeld (Digitalisierung, innovative Technologien Klimawandel, soziale Medien, Datenschutz, Demographie, Recht, aktuelle Themen und Herausforderungen in der Gemeindearbeit, unterschiedliche Erwartungen der BürgerInnen und KundInnen usw.) der Gemeinde angepasst.
f	Die MitarbeiterInnen und Interessengruppen werden in die Erarbeitung der Vision (Wo will die Gemeinde in 10 Jahren stehen?) und der Werte einbezogen.
g	Zur Korruptionsprävention steht ein Verhaltenskodex zur Verfügung (z.B. schriftliche Leitlinien).
h	Die Agilität und Anpassungsfähigkeit der Gemeinde wird durch regelmäßige Überprüfung von Mission, Vision, Werten und Strategien gewährleistet, wodurch externe Veränderungen (z. B. Digitalisierung, Klimawandel, Reform des öffentlichen Sektors, demographischer Wandel, Auswirkung von smarten Technologien und sozialen Medien, Datenschutz, politischer und wirtschaftlicher Wandel, soziale Spannungen, differenzierte Anforderungen und Ansichten von KundInnen) frühzeitig aufgegriffen und berücksichtigt werden können.
i	Die Gemeinde bereitet sich auf die Herausforderungen und Veränderungen durch die digitale Transformation vor (z.B. Digitalisierungsstrategie, Weiterbildungsmaßnahmen, Datenschutzrichtlinien, Benennen eines Datenschutzbeauftragten usw.).

Quelle: KDZ, eigene Darstellung, Wien 2020

Der CAF-Kommunal Bewertungsraster ist ein Fragenkatalog, der die neun wichtigsten Managementthemen von Gemeinden anhand von 224 Beispielen abbildet. Jedes CAF-Selbstbewertungsteammitglied befüllt den CAF-Kommunal-Raster basierend auf ihrem/seinem eigenen Wissen und auf ihren/seinen eigenen Arbeitserfahrungen in der Gemeinde. Jedes CAF-Selbstbewertungsteammitglied notiert dabei zu jedem Themenfeld und CAF-Kriterium ihre/seine Einschätzung:

- ☐ Welche Stärken zeichnen uns aus – worin sind wir „gut“?
- ☐ Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehe ich?
- ☐ Welche Aktivitäten zur Verbesserung der Gemeinde sollen umgesetzt werden?
- ☐ Eine Punktebewertung zwischen 0 und 100 Punkten.

Für die individuelle Bewertungsphase sollte ein Zeitfenster zwischen vier und sechs Wochen eingeplant werden, wobei die einzelnen CAF-Selbstbewertungsteammitglieder etwa einen Tag für die Bewertung benötigen. Während der individuellen Bewertung können und sollen sich die CAF-Selbstbewertungsteammitglieder in kleineren Gruppen treffen. Bei diesen Treffen können Sichtweisen ausgetauscht, etwaige inhaltliche Unklarheiten und Verständnisfragen besprochen und geklärt werden. Die Bewertung – also die Beschreibung von Stärken, Verbesserungspotenzialen und Maßnahmen zur Weiterentwicklung sowie abschließende Bepunktung – muss jedoch individuell erfolgen.

Am Ende der vier- bis sechswöchigen individuellen Bewertungsphase werden die einzelnen ausgefüllten Bewertungsraster der externen Moderation zur Vorbereitung des CAF-Konsensworkshops übermittelt. Die Bewertungen der einzelnen CAF-Selbstbewertungsteammitglieder werden anonym und vertraulich behandelt.



Zur Unterstützung der individuellen Bewertungsphase hat das KDZ das CAF-Kommunal Online Tool entwickelt, das das CAF-Selbstbewertungsteam Schritt für Schritt durch die Befragung leitet. Ergänzend zu dieser Befragung können Hinweise und Erklärungen zum CAF-Modell, CAF-Begrifflichkeiten und den Bewertungsskalen verwendet werden.

Darüber hinaus können mit diesem System alle Antworten vorstrukturiert und anonymisiert per Knopfdruck abgerufen werden, wodurch eine effiziente und lückenlose Vorbereitung auf den CAF-Konsensworkshop gewährleistet ist.

Dieses Online-Tool kann zur Arbeitserleichterung von den Gemeinden genutzt werden.⁸

⁸ ebenda

III Leitfaden für die CAF-Umsetzung in Gemeinden

Anbei ein Auszug aus dem CAF-Kommunal Online-Tool:

Abbildung 6: Auszug aus dem CAF-Kommunal Online-Tool

1. Themenfeld Führung (Kriterium 1.1)

Beurteilen Sie, was die Leitung der Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

1.1. Entwicklung von Mission, Vision und Werten

Für eine detaillierte Ausführung zum Kriterium 1.1. klicken Sie bitte hier:

Beispiele:

- Die Aufgaben der Gemeinde sind eindeutig und klar, dokumentiert und jeder/m MitarbeiterIn bekannt (z.B. Organigramm, Geschäftseinteilung, Organisationshandbuch, Leistungskatalog).
- Die Ziele der Gemeinde sind allen MitarbeiterInnen bekannt und werden für die Steuerung verwendet (z.B. inhaltliche Schwerpunktsetzungen der politischen Führung, Leitlinien der internen Zusammenarbeit, Werte- und Handlungsrahmen usw.).
- Die strategischen Ziele, Aufgaben und Werte der Gemeinde stehen schriftlich allen MitarbeiterInnen zur Verfügung (z.B. Leitbild, Gemeindeentwicklungskonzept, Strategiepapier usw.).
- Rechtliche Grundlagen und Werte wie die Grundsätze der Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit, Sparsamkeit, Gleichbehandlung etc. sind verbindlich und werden in der täglichen Arbeit angewandt.
- Die Strategie und Ziele werden regelmäßig an Entwicklungen im Umfeld (Demographie, Recht, aktuelle Themen und Herausforderungen in der Gemeindegearbeit usw.) der Gemeinde angepasst.
- Die MitarbeiterInnen und Interessengruppen werden in die Erarbeitung der Vision (Wo will die Gemeinde in 10 Jahren stehen?) und der Werte einbezogen.
- Zur Korruptionsprävention steht ein Verhaltenskodex zur Verfügung (z.B. schriftliche Leitlinien).

2 Schaubilder zum Themenfeld 1 - Führung

Hier finden Sie weiterführende Erläuterungen zu einigen wichtigen Begriffen:

Vision – Mission – Strategie – Ziele | Gemeinde | Leitung | Verhaltenskodex | BürgerInnen / KundInnen | Interessengruppen

Stärken

Verbesserungspotentiale

Maßnahmen zur Weiterentwicklung

Quelle: CAF-Online-Tool, KDZ 2020

CAF-Konsensworkshop: Gemeinsam bewerten – gemeinsam verbessern

Der CAF-Konsensworkshop ist das Herzstück des CAF-Kommunal Programms. Zu diesem Zeitpunkt erfolgt ein erstes Zusammenführen und Diskutieren der unterschiedlichen Sichtweisen des CAF-Selbstbewertungsteams. Unterschiedliche Standpunkte werden transparent, erste Verbesserungsvorschläge werden diskutiert und vereinbart. Durch die konsequente Lösungsorientierung und Fokussierung auf einen gemeinsamen Konsens durch die Moderation erlebt sich das CAF-Selbstbewertungsteam als strategische Einheit und Motor der Verwaltungsentwicklung.

Die Vorbereitung des CAF-Konsensworkshops erfolgt

- inhaltlich durch die/den externe/n ModeratorIn;
- organisatorisch durch die CAF Programmleitung und CAF-Programm-Assistenz.

Tabelle 2: Wichtige Punkte der Workshop-Vorbereitung

Inhaltliche Vorbereitung (externe/r ModeratorIn)	Organisatorische Vorbereitung (CAF-Programm-Assistenz)
Anonymisiertes Zusammenführen der individuellen Bewertungen zu einer gemeinsamen Datei (Auflistung aller einzelnen Bewertungen, Ermitteln von durchschnittlichen Punktbewertungen, Listung aller Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten und vorgeschlagenen Aktivitäten zur Verbesserung der Gemeinde).	Bereitstellen eines Workshopraums.
Vorbereiten eines Ablaufplans für den 1,5-tägigen Workshop (Tagesstruktur). Um den laufenden Betrieb nicht zu beeinträchtigen, kann der WS auch an 3 Nachmittagen durchgeführt werden.	Bereitstellen der benötigten Workshopausstattung wie Beamer, Leinwand, Moderationskoffer, Flipchart, Sessel und Tische.
Erstellen der Workshopunterlagen (Arbeitsdokument zur Präsentation).	Organisieren der Pausen- und Mittagsverpflegung.
	Klären, ob ein gemeinsames Abendprogramm vorgesehen ist.
	Workshop-Protokoll in Abstimmung mit dem/r ModeratorIn verfassen.

Quelle: KDZ, eigene Darstellung, Wien 2018.

Am CAF-Konsensworkshop nehmen nur die Mitglieder des CAF-Selbstbewertungsteams teil. Der CAF-Konsensworkshop kann je nach leichter Handhabbarkeit für die Gemeinde folgendermaßen aufgebaut werden:

- entweder als Block-Workshop: 1,5 Tage am Stück (dabei hat sich bewährt, den ersten Tag mit „open end“ einzuplanen), oder
- durch drei zeitlich nahe beieinander liegende halbtägige Workshops (die Zeitspanne zwischen den Workshops sollte eine Woche nicht überschreiten).

Zu Beginn werden gemeinsame Spielregeln und Rahmenbedingungen für die gemeinsame Arbeit vereinbart und der Tagesablauf abgestimmt.

III Leitfaden für die CAF-Umsetzung in Gemeinden

Die/der ModeratorIn stellt jeweils kurz das CAF-Themenfeld vor, erläutert anhand eines ersten Überblicks die Ergebnisse der einzelnen Kriterien auf Basis der individuellen Selbstbewertung und führt die Diskussion mit dem Schwerpunkt, wo Defizite erkannt wurden/werden, und regt an, Verbesserungsvorschläge zu formulieren.

Wesentlicher Grundsatz ist, dass im Workshop nach der Konsensmethode gearbeitet wird. Das heißt, das CAF-Selbstbewertungsteam findet zu jedem Kriterium gemeinsame

- Stärken der Gemeinde,
- Verbesserungspotenziale in der Gemeinde,
- Maßnahmen zur Weiterentwicklung sowie
- eine Punktbewertung zwischen 0 und 100 Punkten.

Die/der CAF-SupporterIn oder die externe Moderation dokumentieren die Ergebnisse des Konsensworkshops. Dafür kann auch das KDZ Quick-CAF-Tool verwendet werden. Die Verwendung des Quick-CAF-Tools⁹ ermöglicht, dass sofort nach dem Konsensworkshop folgende erste Ergebnisse automatisch dargestellt werden können:

- Zusammenfassung der festgelegten Stärken, Verbesserungspotenziale und Maßnahmen der Gemeinde;
- Vergleich mit dem Durchschnitt der österreichischen CAF-AnwenderInnen.



Neben der gründlichen Vorbereitung des CAF-Konsensworkshops hängt der Erfolg – neben dem Commitment des CAF-Selbstbewertungsteams einen kritischen Blick auf die eigene Organisation und Abläufe zu richten – maßgeblich von der professionellen Moderation des Workshops ab. Zentrale Aufgabe der Moderation ist es hier die Diskussion zu strukturieren und ggf. zu visualisieren und vor allem mit guten Fragen eine auf Lösungen fokussierte Diskussion zu unterstützen und zu einem Konsens zu kommen. Dies ist ein zentraler Erfolgsfaktor, da mit dem Konsens im CAF-Selbstbewertungsteam das wichtige „JA“ für die weitere Umsetzung einzelner Maßnahmenvorschläge erreicht wird. Dies unterstützt die tatsächliche Umsetzung in hohem Maße.

Nutzen Sie diesen Workshop auch als Teamevent und als Zeichen der Wertschätzung Ihres Teams. Grundsätzlich ist die Durchführung des Workshops an einem externen Standort zu empfehlen, um hier auch räumlich die notwendige Ungestörtheit zu schaffen, als auch die Zeiten nach dem Workshop für ein gemeinsames Beisammensein, gemeinsame Aktivitäten usw. zu nutzen.

Natürlich ist auch die Durchführung des Workshops in der Gemeinde möglich. Allerdings sollte hier die notwendige Ungestörtheit und zeitliche Verfügbarkeit der CAF-Selbstbewertungsteammitglieder gewährleistet sein.

⁹ Das Quick-CAF-Tool ist in das CAF-Kommunal Online Tool integriert. Mit diesem Tool können alle Antworten des Selbstbewertungsteams automatisch, anonymisiert und vorstrukturiert in eine Excel-Datei generiert werden. Dies stellt sodann die Arbeitsgrundlage für den CAF-Konsensworkshop dar.

CAF-Selbstbewertungsbericht

Die/der ModeratorIn erstellt nach dem Konsensworkshop den CAF-Selbstbewertungsbericht und übergibt diesen der Amtsleitung bzw. der CAF-Programmleitung. Im CAF-Selbstbewertungsbericht werden die gesammelten Stärken, Verbesserungspotenziale und Maßnahmen zur Weiterentwicklung abgebildet. Wenn gewünscht kann dieser Bericht auch um einen anonymen Vergleich mit in Österreich registrierten CAF-AnwenderInnen ergänzt werden, um eine zusätzliche Standortbestimmung der Gemeinde zu erhalten.

Der CAF-Selbstbewertungsbericht bildet die inhaltliche Grundlage für den Aktionsplan-Workshop.

Im CAF-Selbstbewertungsbericht wird das Diskussionsergebnis (Konsens) zu allen neun Themenfeldern des CAF dokumentiert. Anbei ein Beispiel dazu:

Abbildung 6: Beispiel CAF-Ergebnis – Gemeinde Musterhausen

CAF-Ergebnis 2018 – Gemeinde Musterhausen			
Themenfeld 1: Führung			
K1.1	Stärken	Die Aufgaben der Gemeinde sind den MitarbeiterInnen bekannt. • Strategische Ziele, ein Leitbild und Organigramm sind vorhanden. • Aufgabengebiete und Verantwortungsbereiche werden durch das Organigramm und Stellenbeschreibungen festgelegt. • Die Aufgabenverteilung der MitarbeiterInnen ist gut organisiert. • Die MitarbeiterInnen halten Gesetze und Verordnungen ein. • Sparsamkeit, Rechtmäßigkeit und Zweckmäßigkeit werden angewandt. • Korruptionsprävention ist selbstverständlich und wird vorausgesetzt. • Es werden wöchentliche Dienstbesprechungen (Jour Fixe) durchgeführt.	60
	Verbesserungspotenziale	• Das Organigramm ist nicht allen MitarbeiterInnen bekannt oder zugänglich. • Ein Gemeindeentwicklungskonzept oder Strategiepapier ist nicht allen MitarbeiterInnen bekannt. • Das Leitbild ist veraltet und auch nicht allen MitarbeiterInnen bekannt. • Einige Stellenbeschreibungen sind nicht aktuell. • Die MitarbeiterInnen der Außenstellen haben nicht immer Zugang zu allen Informationen.	
	Maßnahmen zur Weiterentwicklung	• Das Organigramm wird allen MitarbeiterInnen zur Kenntnis gebracht und an einem allgemein zugänglichen Ort veröffentlicht. • Die Stellenbeschreibungen werden auf Aktualität überprüft und gegebenenfalls angepasst. • Das Leitbild für die Verwaltung wird überarbeitet (gemeinsame Werte, Ziele, Verhalten, Grundsätze der Zusammenarbeit, ...). Dieser Prozess soll von einem externen Berater begleitet werden. • Die MitarbeiterInnen der Außenstellen (KiGa, WiHo) werden künftig über aktuelle Schwerpunkte/Themen und Neuerungen aus der Gemeinde regelmäßig informiert.	

Quelle: KDZ, eigene Darstellung, Wien 2019



Nach Erstellung des CAF-Selbstbewertungsberichtes sollte auch der Bürgermeisterin/dem Bürgermeister über die zentralen Ergebnisse der CAF-Selbstbewertung berichtet werden. Eine Kommunikation der Ergebnisse an die gesamte Belegschaft sollte erst nach Abschluss des Aktionsplan-Workshops erfolgen. Ein detaillierter Vorschlag zur Projektkommunikation findet sich im Anhang („CAF-Kommunikationsplan“).

Weitere Einsichten zur Standortbestimmung der Gemeinde können auch über einen anonymisierten Vergleich mit anderen österreichischen CAF-Anwendern gewonnen werden. Mit der österreichischen CAF-Datenbank des KDZ sind differenzierte Vergleiche anhand unterschiedlicher Kategorien (z. B. Gebietskörperschaft, Organisationsgröße, CAF-Themenfelder usw.) möglich. In Kombination mit der fachlichen Einschätzung der externen Moderation können damit notwendige Hebel und Ansatzpunkte für die weitere Organisationsentwicklungsarbeit gewonnen werden.

„Die Stärken, Schwächen und vor allem Entwicklungspotenziale unserer Gemeindeverwaltung wurden durch den CAF klar definiert. Der gemeinsam erarbeitete Aktionsplan dient als Arbeitsgrundlage für die nächsten Jahre. Alle MitarbeiterInnen tragen diese mit und sind auch bei der Umsetzung motiviert.“

BGM Marion Török – Marktgemeinde Zwentendorf

3. CAF-Aktionsplan

CAF- Aktionsplanworkshop

Nach Durchführung des CAF Konsensworkshops und auf Basis des CAF-Selbstbewertungsberichtes findet ein ¾-tägiger Workshop zur Erstellung des CAF-Aktionsplanes statt. In diesem Workshop werden die im Konsens vorgeschlagenen Maßnahmen zur Weiterentwicklung priorisiert und kategorisiert (wichtig, dringlich etc.) und mit Verantwortlichkeiten und Zeitplänen versehen. Die TeilnehmerInnen des CAF-Aktionsplanworkshops sind die Mitglieder des CAF-Selbstbewertungsteams.

Die Vorbereitung des CAF-Aktionsplanworkshops erfolgt

- inhaltlich durch die/den externe/n ModeratorIn;
- organisatorisch durch die CAF-Programmleitung und CAF-Programm-Assistenz.

Tabelle 3: Wichtige Punkte der Workshop-Vorbereitung

Inhaltliche Vorbereitung (externe/r ModeratorIn)	Organisatorische Vorbereitung (CAF-Programm-Assistenz)
Vorbereiten eines Ablaufplanes für den eintägigen Workshop (Tagesstruktur).	Bereitstellen eines Workshopraums.
Erstellen der Workshopunterlagen (Arbeitsdokument zur Präsentation).	Bereitstellen der benötigten Workshopausstattung wie Beamer, Leinwand, Moderationskoffer, Flipchart, Sessel und Tische.
Formulieren von Spielregeln der Zusammenarbeit für den Workshop.	Organisieren der Pausen- und Mittagsverpflegung.
	Workshop-Protokoll in Abstimmung mit dem/r ModeratorIn verfassen.

Quelle: KDZ, eigene Darstellung, Wien 2018

CAF- Aktionsplanbericht

Auf Basis des Aktionsplan-Workshops wird ein CAF-Aktionsplan erstellt, welcher der Gemeinde als Leitfaden für die Umsetzung der CAF-Verbesserungsaktionen dient. Es ist zu empfehlen, den CAF-Aktionsplan zur Umsetzung mehreren Gruppen („CAF-Aktionsgruppen“) zuzuteilen, welche zusammengehörige Maßnahmen bündeln. Auf diesen CAF-Aktionsgruppen kann dann in die „CAF-Umsetzung“ aufgebaut werden. Anbei ein Beispiel:

Abbildung 7: Beispiel CAF-Aktionsfelder



Quelle: Anonymisiertes Beispiel; KDZ 2018

Aufbauend auf den vier Hauptstoßrichtungen/CAF-Aktionsfelder und den darin zusammengefassten Einzelaktionen wird unter Anleitung der externen Moderation zu jeder dieser Maßnahmen der konkrete Umsetzungsfahrplan skizziert. Das heißt, es werden die Zielsetzung der Aktion definiert („Was soll nach der Umsetzung anders sein?“, „Was soll konkret erreicht werden?“) und die konkreten Umsetzungsschritte festgelegt („Was ist durch wen und bis wann zu erledigen?“), als auch der zu erwartende Bearbeitungsaufwand („Wie viele Personentage werden wir dafür aufwenden müssen?“) geschätzt. Am Beispiel der Maßnahme „Öffnungszeiten harmonisieren“ könnte der Aktionsplan wie folgt aussehen (Zusammenfassung):

Titel der Aktion: „Harmonisieren der Öffnungszeiten von Bürgerservice und Fachabteilungen“

Tabelle 4: Beispiel CAF-Aktionsplan

Beschreibung der Aktivitäten	realisiert	Dauer/ Personentage	Komplexität (niedrig, mittel, hoch)	Verantwortliche	CAF-Kriterium
Zielsetzung: • Dringende Anliegen der BürgerInnen können ohne Wartezeiten gleich an die Fachabteilungen weitergegeben werden. • Einheitliche Öffnungszeiten sorgen für mehr Klarheit intern als auch in der Außenkommunikation.	März 2020	10	mittel	Gesamtverantwortung: Herr X	4,6
Umsetzungsschritte: • Information der MitarbeiterInnen durchführen.	Dez. 2019	1,5		AL	
• Interne Organisation in den Abteilungen anpassen (z. B. Dienstbeginn, Wechseldienste prüfen usw.).	Jän. 2020	5		Herr X und AbteilungsleiterInnen	
• Gleichschalten der Öffnungszeiten von Bürgerservice und Fachabteilungen – Änderung der Amtsstunden an Montagen von Beginn 8:00 auf Beginn 7:30 Uhr durchführen.	Feb. 2020	1		Herr X und AbteilungsleiterInnen	
• Aushänge anpassen.	Feb. 2020	0,5		Frau Y	
• Änderung der Schriftstückvorlagen durchführen.	März 2020	1		Frau Y	
• In der Gemeindezeitung die erweiterten Öffnungszeiten kommunizieren.	März 2020	0,5		Frau Y	
• Auf Homepage und sozialen Medien auf die neuen Öffnungszeiten hinweisen.	März 2020	0,5		Frau Y	

Quelle: Anonymisiertes Beispiel; KDZ

Für jede der ausgewählten Aktionen wird ein detaillierter Aktionsplan erstellt, der im Konsens vereinbart und vom CAF-Selbstbewertungsteam mitgetragen wird. Durch die klare Benennung von Verantwortlichkeiten und der Zeitachse sind die Eckpunkte abgesteckt, die für eine erfolgreiche Umsetzung notwendig sind.

III Leitfaden für die CAF-Umsetzung in Gemeinden

Aktionen umsetzen

Nun sind die im CAF-Aktionsplan festgelegten Verbesserungsaktionen und Projekte durchzuführen. Hier ist im Aktionsplan ein Zeitrahmen von ein bis drei Jahren vorzusehen.

Der CAF-Aktionsplan ist die Grundlage für die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge. Die Amtsleitung bzw. CAF-Programmleitung ist für die Steuerung der Umsetzung, die laufende Beobachtung der Realisierungsschritte und für die allenfalls notwendige Entscheidungsfindung bei Unklarheiten zuständig. Auch ist es wichtig, die Umsetzungsfortschritte ständig den MitarbeiterInnen sowie PartnerInnen, KundInnen etc. zu kommunizieren.



Um in der Umsetzung „am Ball“ zu bleiben, empfehlen wir die Vereinbarungen des CAF-Aktionsplanes regelmäßig in die Teambesprechungen einzubauen. Die Umsetzungsverantwortlichen können somit regelmäßig über den Projektstand informieren, als auch allfällige Herausforderungen in der Umsetzung im Team diskutieren. Diese regelmäßigen Feedbackschleifen sind insofern von hoher Bedeutung, damit vorgenommene Maßnahmen nicht im „Alltagsgeschäft“ untergehen.

Die Amtsleitung/CAF-Programmleitung bekommt dadurch einen komprimierten Überblick zum Projektstand und erforderlichen Steuerungsbedarf.

Laufendes Projektcontrolling durchführen

Um die Umsetzung nicht aus den Augen zu verlieren, sollte ein für die Gemeinde passendes System gefunden werden, um den Projektfortschritt regelmäßig zu sichten. Das laufende Projektcontrolling ist das zentrale Führungsinstrument der CAF-Programmleitung und Amtsleitung und gibt wichtige Hinweise, wo Unterstützung notwendig ist, oder bestimmte Probleme bestehen, die zu beseitigen sind, als auch ob sich Zeit und Ressourcen im Plan befinden.

In der Praxis hat sich bewährt, für die einzelnen CAF-Aktionen (z. B. Öffnungszeiten harmonisieren, Wissensdatenbank aufbauen usw.) jeweils einen/e ProjektleiterIn zu nominieren. Die Projektleitung jeder CAF-Aktion berichtet regelmäßig über den Umsetzungsfortschritt der CAF-Aktion in Teambesprechungen, CAF-Jour-Fixes usw., die von der Amtsleitung/CAF-Programmleitung regelmäßig einberufen werden.

IV Der CAF-Kommunal Bewertungsraster im Detail

Im Folgenden werden wichtige CAF-Kommunal Begrifflichkeiten, die neun Themenfelder sowie ihre Kriterien und Beispiele einzeln dargestellt. Anhand der Befähigerkriterien (Themenfeld 1 bis 5) und Ergebniskriterien (Themenfeld 6 bis 9) werden die einzelnen Beispiele für gutes kommunales Verwaltungsmanagement sowie die Bewertungsschemata (für Befähiger- und Ergebniskriterien) veranschaulicht.

1. CAF-Kommunal-Begriffsklärungen

CAF-Kommunal verwendet zentrale Begriffe, für die vor der CAF-Selbstbewertung ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten ist.

- **Gemeinde** im Sinne des CAF-Kommunal ist die Gemeindeverwaltung.

Die **Gemeindeverwaltung** umfasst all jene MitarbeiterInnen der Gemeinde, die die Gemeindeorgane in der Vollziehung ihrer Aufgaben unterstützen. Jedenfalls bezieht sich der CAF auf die Kernverwaltung, Bauhöfe, Kindergärten usw. und wir empfehlen diese Dienststellen auch in das Bewertungsteam aufzunehmen.

Aus CAF-Sicht arbeitet die Gemeindeverwaltung eng mit den politischen Organen der Gemeinde zusammen, weshalb bei manchen Fragen die Gemeinde auch umfassender bewertet werden kann. Dies kann je nach praktizierter Kooperationskultur in der Gemeinde unterschiedlich ausgelegt werden.

- **Leitung/Führung/Management** bezieht sich auf die unterschiedlichen Führungsfunktionen in der Gemeinde. Die Führungskräfte von Organisationen des öffentlichen Sektors unterstützen PolitikerInnen bei der Gestaltung der Politik, indem sie durch ihre Analysen, die Beobachtung laufender Entwicklungen und die Erarbeitung von Visionen als Ratgeber tätig werden. Deshalb muss zwischen der Rolle der politischen Führung und der Rolle der Verwaltungsleitung/Führungskräfte des öffentlichen Sektors unterschieden werden.

Der CAF stellt das Management von öffentlichen Verwaltungen in den Vordergrund und nicht die Qualität der öffentlichen Politik, die ja in den Kompetenzbereich von PolitikerInnen fällt.

Leitung/Führung/Management im Sinne des CAF-Kommunal sind BürgermeisterInnen, StadtamtsdirektorInnen, AmtsleiterInnen sowie alle weiteren leitenden Bediensteten der Gemeindeverwaltung.

- **Interessengruppen** sind all jene, die ein Interesse, ob finanzieller oder sonstiger Art, an der Organisation und ihrer Geschäftstätigkeit haben. Dies sind beispielsweise politische EntscheidungsträgerInnen, BürgerInnen, KundInnen, MitarbeiterInnen, Zulieferer, aber auch die Gesellschaft etc.

Interessengruppen der Gemeinde sind z. B. MitarbeiterInnen der Gemeinde, KundInnen der Gemeinde, AuftragnehmerInnen der Gemeinde, Gemeindeverbände, Vereine, öffentliche Kammern und Interessenvertretungen, Land Niederösterreich, Bezirkshauptmannschaften, Medien usw.

IV Der CAF-Kommunal Bewertungsraster im Detail

- **BürgerInnen/KundInnen:** Wenn die öffentliche Verwaltung als DienstleisterIn agiert, spricht man von KundInnenbeziehung. Im Gegensatz dazu betrifft die BürgerInnenbeziehung jene Bereiche, in denen die Verwaltung an der Gestaltung der Bedingungen mitwirkt, unter denen sich das wirtschaftliche und soziale Leben abspielt. Die Abgrenzung lässt sich nicht genau festlegen. Jedenfalls ist es notwendig, beide Aspekte von BürgerInnen und KundInnen im Verhältnis zur Verwaltung zu bedenken.

KundInnen im Sinne des CAF-Kommunal sind all jene natürlichen und juristischen Personen, die freiwillig oder aufgrund einer gesetzlichen Grundlage die Leistungen der Gemeindeverwaltung in Anspruch nehmen.

BürgerInnen im Sinne des CAF-Kommunal sind all jene Personen, an die sich die Leistungen der Gemeinde richten.

- **Partnerschaft:** Darunter versteht man die Zusammenarbeit mit Dritten auf geschäftlicher oder nicht-geschäftlicher Grundlage, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, wobei für die Organisation und ihre KundInnen/Interessengruppen ein Mehrwert entsteht.

PartnerInnen der Gemeindeverwaltung im Sinne des CAF-Kommunal sind:

Einrichtungen des Bundes und der Länder, Kommunalakademien, Nachbargemeinden, lokale Vereine und Institutionen (z. B. Pfarre), soziale Einrichtungen, Gemeindebund, Städtebund, Gemeindeverbände (z. B. Abwasserverband, Abfallverband, Standesamtsverband, Schulgemeindevverband usw.), Gemeinde- und Städtepartnerschaften, Kleinregionen, Leaderregionen, Einsatzorganisationen (Rettungsdienste, Polizei, Feuerwehr), Zivilschutz, Bundesheer, Bürgerinitiativen, Banken usw.

2. Befähigerkriterien

Die Themenfelder 1 bis 5 behandeln die Befähigerkriterien der Gemeinde. Diese bestimmen die Tätigkeiten der Gemeinde und die Art und Weise, wie sie ihre Aufgaben erfüllt, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Die Themenfelder sind:

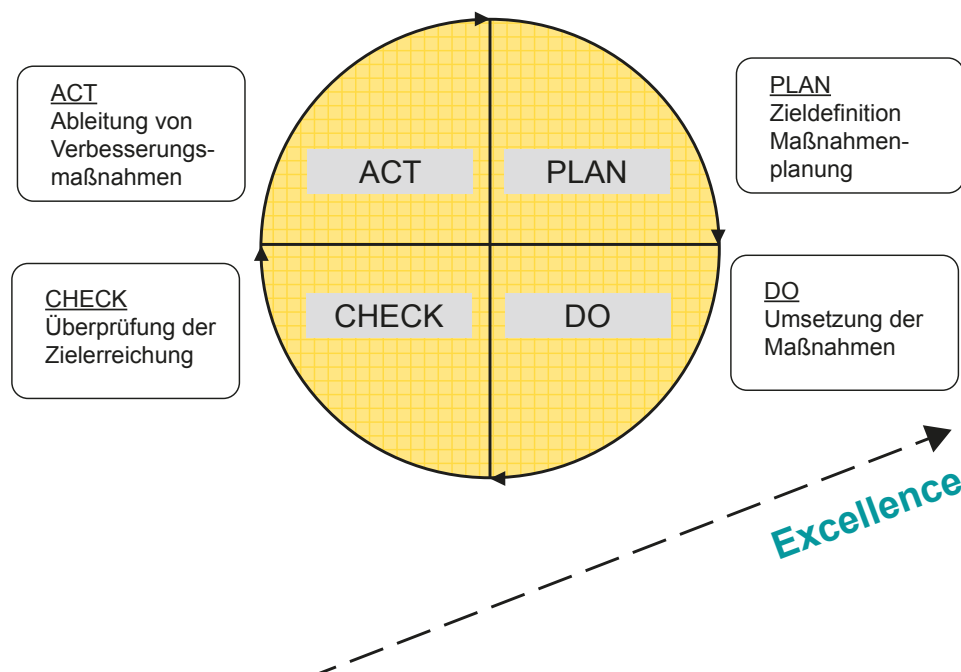
- Führung
- Strategie und Planung
- Personalmanagement
- Partnerschaften und Ressourcen
- Prozesse

Bewertung

Bei der Bewertung der Befähigerkriterien kommt der PDCA-Zyklus zur Anwendung, der ein zentrales Element des Qualitätsmanagements darstellt. Dieser PDCA-Zyklus (PDCA steht für: plan, do, check, act) bringt zum Ausdruck, dass die Maßnahmen im Qualitätsmanagement

- zuerst geplant („plan“) werden müssen und
- die geplanten Maßnahmen anschließend umzusetzen und auszuführen („do“) sind.
- In der dritten Phase („check“) werden die gesetzten Maßnahmen überprüft, d.h. hinsichtlich der Zweckmäßigkeit, der erreichten Verbesserungen und der erzielten Qualität evaluiert.
- In der vierten Phase („act“ oder weiterentwickeln) werden die erkannten Verbesserungsmaßnahmen beziehungsweise Anpassungen der Leistungs- und Qualitätsstandards entsprechend den Evaluierungsergebnissen umgesetzt.

Abbildung 8: PDCA-Zyklus



Quelle: KDZ, eigene Darstellung; Wien 2018

IV Der CAF-Kommunal Bewertungsraster im Detail

Dabei wird nach „Belegen“ für die Einschätzungen gefragt. Die Mitglieder des CAF-Selbstbewertungsteams sollen ihre Einschätzungen mit Maßnahmen, Aktivitäten, Dokumenten oder sonstigen Unterlagen der Organisation belegen.

Die Bewertung der Maßnahmen erfolgt auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähigerkriterien:

Tabelle 5: Bewertungsskala für Befähigerkriterien (Themenfeld 1 bis 5)

Phase	Beschreibung	Punkte
	Wir sind in diesem Bereich nicht tätig. Wir verfügen über keinerlei oder sehr lückenhafte Informationen.	0–10
Planen	Wir benützen einen Plan, um eine Aktivität zu setzen.	11–30
Durchführen	Wir führen diese Aktivität durch/setzen sie um.	31–50
Überprüfen	Wir überprüfen laufend/nachträglich, ob wir die richtigen Aktivitäten in geeigneter Weise setzen bzw. gesetzt haben.	51–70
Weiterentwickeln	Auf der Grundlage unserer laufenden oder nachträglichen Überprüfungen nehmen wir gegebenenfalls Anpassungen vor.	71–90
PDCA	Wir führen alle Aktivitäten durch, planen sie, setzen sie um, nehmen regelmäßig Anpassungen vor und lernen von anderen. Alle unsere Aktivitäten unterliegen einem laufenden Verbesserungszyklus.	91–100

Quelle: KDZ, eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an: Bundeskanzleramt Österreich: CAF 2006, Wien 2006, S. 29

Bei der Bewertung jedes Kriteriums der Themenfelder 1 bis 5 ist zuerst festzustellen, in welcher Phase sich die Aktivitäten befinden: in der Planungs-, Durchführungs-, Überprüfungs- oder Weiterentwicklungsphase.

Bei der Bewertung muss erst eine Phase abgeschlossen werden (z. B. die Überprüfungsphase), bevor die nächste Phase beginnen kann (z. B. die Weiterentwicklungsphase). Als zweiter Schritt sind für jedes Kriterium Punkte zwischen 0 und 100 entsprechend dem Entwicklungsniveau zu vergeben. Mittels dieser Punkteskala wird der Grad der Durchführung und Umsetzung angegeben.

Nachfolgend werden die Kriterien 1 bis 5 und die dazugehörigen Beispiele des CAF-Kommunal dargestellt. Der CAF-Kommunal wurde durch eine Arbeitsgruppe (bestehend aus BürgermeisterInnen und AmtsleiterInnen von vier niederösterreichischen Gemeinden, der Kommunalakademie Niederösterreich sowie ExpertInnen des KDZ) speziell an die Bedürfnisse von Gemeinden angepasst.

Themenfeld 1 – Führung

Die Führungskräfte geben die Richtung vor, in welche die Gemeinde gehen soll. Sie arbeiten die Mission (Warum sind wir da? Was ist unser Auftrag?) und Vision (Welchen Weg wollen wir einschlagen? Wonach streben wir?) aus und bestimmen die Wertehaltungen (Was bestimmt unser Verhalten?), die für den langfristigen Erfolg unabdingbar sind. Sie motivieren und unterstützen die MitarbeiterInnen, indem sie Vorbildwirkung haben. Die Führungskräfte entwickeln das Managementsystem der Gemeinde, setzen es um und überwachen es. Sie sind verantwortlich für Leistungsverbesserungen und bereiten die Gemeinde auf zukünftige Entwicklungen vor, indem sie die notwendigen Veränderungen herbeiführen. Im öffentlichen Sektor bilden die Führungskräfte die Schnittstelle zwischen der Organisation und der Politik. Sie sind auch für die Gestaltung der Beziehungen zu allen betroffenen Interessengruppen zuständig, indem sie dafür sorgen, dass deren Bedürfnisse erfüllt werden.

Organisationen des öffentlichen Sektors müssen sich aktiv für Werte wie Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Bürgernähe, Vielfalt, Gleichstellung der Geschlechter, faire Arbeitsbedingungen, Korruptionsprävention, soziale Verantwortung und Gleichbehandlung einsetzen, da gerade diese Werte auch als Vorbild für die gesamte Gesellschaft dienen.

Eine gute Führung schafft Bedingungen, in denen diese Werte gelebt werden können.

Führung soll die Agilität einer Organisation gewährleisten und sich der Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung bewusst sein.

Das Themenfeld „Führung“ setzt sich aus folgenden vier Kriterien zusammen:

- K1.1 – Der Gemeinde durch Entwicklung einer Mission, Vision und von Werten eine Richtung vorgeben
- K1.2 – Die Gemeinde, ihre Leistungsfähigkeit und kontinuierliche Verbesserung steuern
- K1.3 – Die Beschäftigten inspirieren, motivieren, unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben
- K1.4 – Angemessene Beziehungen zur politischen Ebene und anderen Interessengruppen pflegen

„Der Diskussionsprozess im Team brachte schon viele Ergebnisse. Bereits umgesetzt haben wir folgende Maßnahmen: regelmäßige Teamsitzungen, eine gemeinsame Projekt- und Aufgabenliste, den Aufbau einer Wissensplattform, Dienststellenversammlungen und die Erstellung einer Willkommensmappe für neue MitarbeiterInnen.“ BGM Marion Török, Marktgemeinde Zwentendorf

Nachfolgend ein fiktives Beispiel für das Ergebnis eines CAF-Konsensworkshops:

Themenfeld 1: Führung

Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

1.1	Der Gemeinde durch die Entwicklung einer Mission, Vision sowie von Werten eine Richtung vorgeben
a	Die Aufgaben der Gemeinde sind eindeutig und klar, dokumentiert und jeder/m MitarbeiterIn bekannt (z. B. Organigramm, Geschäftseinteilung, Organisationshandbuch, Leistungskatalog).
b	Die Ziele der Gemeinde sind allen MitarbeiterInnen bekannt und werden für die Steuerung verwendet (z. B. inhaltliche Schwerpunktsetzungen der politischen Führung, Leitlinien der internen Zusammenarbeit, Werte- und Handlungsrahmen usw.).

IV Der CAF-Kommunal Bewertungsraster im Detail

c	Die strategischen Ziele, Aufgaben und Werte der Gemeinde stehen schriftlich allen MitarbeiterInnen zur Verfügung (z. B. Leitbild, Gemeindeentwicklungskonzept, Strategiepapier usw.).		
d	Rechtliche Grundlagen und Werte wie die Grundsätze der Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit, Sparsamkeit, Gleichbehandlung, Transparenz, Integrität, Innovation, soziale Verantwortung, Inklusion, Nachhaltigkeit und Diversität sind verbindlich und werden in der täglichen Arbeit angewandt.		
e	Die Strategie und Ziele werden regelmäßig an Entwicklungen im Umfeld (Digitalisierung, innovative Technologien, Klimawandel, soziale Medien, Datenschutz, Demographie, Recht, aktuelle Themen und Herausforderungen in der Gemeindearbeit, unterschiedliche Erwartungen der BürgerInnen und KundInnen usw.) der Gemeinde angepasst.		
f	Die MitarbeiterInnen und Interessengruppen werden in die Erarbeitung der Vision (Wo will die Gemeinde in 10 Jahren stehen?) und der Werte einbezogen.		
g	Zur Korruptionsprävention steht ein Verhaltenskodex zur Verfügung (z. B. schriftliche Leitlinien).		
h	Die Agilität und Anpassungsfähigkeit der Gemeinde wird durch regelmäßige Überprüfung von Mission, Vision, Werten und Strategien gewährleistet, wodurch externe Veränderungen (z. B. Digitalisierung, Klimawandel, Reform des öffentlichen Sektors, demographischer Wandel, Auswirkung von smarten Technologien und sozialen Medien, Datenschutz, politischer und wirtschaftlicher Wandel, soziale Spannungen, differenzierte Anforderungen und Ansichten von KundInnen) frühzeitig aufgegriffen und berücksichtigt werden können.		
i	Die Gemeinde bereitet sich auf die Herausforderungen und Veränderungen durch die digitale Transformation vor (z. B. Digitalisierungsstrategie, Weiterbildungsmaßnahmen, Datenschutzrichtlinien, Benennen eines Datenschutzbeauftragten usw.).		
1.1	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
1.1 Konsens	- Die Aufgaben der Gemeinde sind den MitarbeiterInnen bekannt. - Strategische Ziele, ein Leitbild und Organigramm sind vorhanden. - Aufgabengebiete und Verantwortungsbereiche werden durch das Organigramm und die Stellenbeschreibungen festgelegt. - Die Aufgabenverteilung der MitarbeiterInnen ist gut organisiert. - Die MitarbeiterInnen halten Gesetze und Verordnungen ein. - Sparsamkeit, Rechtmäßigkeit und Zweckmäßigkeit werden angewandt. - Korruptionsprävention ist selbstverständlich und wird vorausgesetzt. - Es werden wöchentliche Dienstbesprechungen (Jour Fixe) durchgeführt.	- Das Organigramm ist nicht allen MitarbeiterInnen bekannt oder zugänglich. - Ein Gemeindeentwicklungskonzept oder Strategiepapier ist nicht allen MitarbeiterInnen bekannt. - Das Leitbild ist veraltet und auch nicht allen MitarbeiterInnen bekannt. - Einige Stellenbeschreibungen sind nicht aktuell. - Die MitarbeiterInnen der Außenstellen haben nicht immer Zugang zu allen Informationen.	- Das Organigramm wird allen MitarbeiterInnen zur Kenntnis gebracht und an einem allgemein zugänglichen Ort veröffentlicht. - Die Stellenbeschreibungen werden auf Aktualität überprüft und gegebenenfalls angepasst. - Das Leitbild für die Verwaltung wird überarbeitet (gemeinsame Werte, Ziele, Verhalten, Grundsätze der Zusammenarbeit, ...). Dieser Prozess soll von einem externen Berater begleitet werden. - Die MitarbeiterInnen der Außenstellen (KiGa, WiHo) werden künftig über aktuelle Schwerpunkte/Themen und Neuerungen aus der Gemeinde regelmäßig informiert.

1.2 Die Gemeinde, ihre Leistungsfähigkeit und kontinuierliche Verbesserung steuern			
a	Ein aktuelles Organigramm ist vorhanden (Aufbauorganisation, Ebenen, Hierarchien) und die Zuständigkeiten und Funktionen sind klar geregelt (z. B. Geschäftseinteilung).		
b	Die Voraussetzungen für eine flexible/agile Anpassung der Organisationsstrukturen auf Grundlage neuer Rahmenbedingungen sind geschaffen (z. B. Projektarbeit, Umschichtung von Aufgabenbereichen, Neuverteilung von Zuständigkeiten usw.).		
c	Aktuelle Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile definieren die Aufgaben und Kompetenzen der MitarbeiterInnen.		
d	Die zentralen Abläufe in der Gemeinde sind klar geregelt (z. B. Dienstanweisungen, Arbeitsaufträge, Prozessdokumentationen).		
e	Jährliche Zielvorgaben hinsichtlich des Outputs (Ergebnis) und Outcomes (Wirkung) der Gemeindeleistungen existieren (z. B. Anteil der Kinder in Nachmittagsbetreuung, Anzahl der Baubewilligungen, Erledigungsdauer, Beschwerdeanzahl reduzieren).		
f	Veränderungsprozesse in der Gemeindeverwaltung und den externen Dienststellen werden im Sinne der Sicherung von Rechtmäßigkeit, Qualität, Effizienz und Agilität auch an den Erwartungen der relevanten Interessengruppen ausgerichtet.		
g	In der Gemeinde werden Kennzahlen eingesetzt, um die Leistungserbringung und Qualität zu steuern.		
h	Managementinformationen werden systematisch und regelmäßig erhoben, ausgewertet und für Planung/Steuerung/interne Kommunikation mit den MitarbeiterInnen verwendet (z. B. Haushaltsüberwachung, Kennzahlen usw.).		
i	IT-Systeme kommen zum Einsatz (z. B. elektronischer Akt, Dokumentenmanagementsysteme, elektronische Archive usw.).		
j	Projektarbeit wird in der Gemeinde unterstützt (z. B. Bürgerbeteiligungsverfahren, Gesundheitsprojekte, Zusammensetzung von Projektteams usw.).		
k	Zeit und Raum für Verbesserungsinitiativen werden bereitgestellt (z. B. kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) – Zirkel, Ideeneinreichung und -behandlung).		
l	Risikomanagement und internes Kontrollsystem kommen zum Einsatz und werden weiterentwickelt (z. B. Vier-Augen-Prinzip, Rotationsprinzip, Funktionstrennung, Datensicherheitsvorkehrungen, Definition von potenziellen Gefährdungsfaktoren im Tätigkeitsbereich usw.).		
m	Die Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen untereinander und zwischen Führung und MitarbeiterInnen ist gut organisiert (periodische Besprechungen, IT-Unterstützung, Jour Fixes, Nutzung sozialer Medien etc.).		
1.2	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
1.2 Konsens			

IV Der CAF-Kommunal Bewertungsraster im Detail

1.3	Die Beschäftigten inspirieren, motivieren, unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben		
a	Die MitarbeiterInnen werden von den Führungskräften unterstützt und motiviert.		
b	Die Führungskräfte nehmen eine Vorbildfunktion ein und richten ihr Handeln an zentralen Werten aus (z. B. Integrität, Respekt, Einbindung, Innovation, Befähigung, Verantwortung, Agilität etc.).		
c	Die MitarbeiterInnen werden bei internen Entscheidungen entsprechend miteinbezogen.		
d	Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen sind delegiert und aufeinander abgestimmt (z. B. in der Stellenbeschreibung, im Organigramm ausgewiesen) wodurch kurze Wege und eine rasche Erledigungsdauer gewährleistet sind.		
e	Die MitarbeiterInnen werden gefördert, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln (z. B. durch Erweiterung der Stelle um interessante Tätigkeitsbereiche, Gewährung von Schulungsmaßnahmen, Einbringen und aktives Umsetzen von Ideen/Vorschlägen usw.).		
f	Zur Verfügung stehende Methoden der Anerkennung von Leistungen (z. B. Gewährung von Zeitausgleich, Personalentwicklungsmaßnahmen, Beantragung der Neubewertung einer Stelle, Vorsehen für Führungsfunktionen, Spezialausbildungen, Belohnung usw.) werden eingesetzt.		
g	Die Führungskräfte unterstützen und fördern Innovationsprozesse, eine offene Lernkultur, eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und treten für eine gute Zusammenarbeit ein. Durch regelmäßiges Feedback und offenes Ansprechen von Konflikten wird gemeinsam an Lösungen gearbeitet.		
h	Auf die persönliche Situation der MitarbeiterInnen wird Rücksicht genommen (z. B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeit usw.).		
1.3	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
1.3 Konsens			

1.4	Angemessene Beziehungen zur politischen Ebene und anderen Interessengruppen pflegen		
a	Die Amtsleitung weiß über die Bedürfnisse der politischen Ebene (Bürgermeister, Gf Gemeinderäte, Landesregierung, Landtagsabgeordnete, Gemeindevertreterverbände usw.) und der anderen Interessengruppen Bescheid.		
b	Die Amtsleitung stimmt sich regelmäßig mit der politischen Ebene (Bürgermeister, Gf Gemeinderäte, Landesregierung, Landtagsabgeordnete, Gemeindevertreterverbände usw.) ab und unterstützt deren Entscheidungsfindung durch entsprechende Grundlagen und Analysen.		
c	Die Amtsleitung stimmt sich regelmäßig mit Interessengruppen ab (z. B. Gemeindeverbände, Bezirkshauptmannschaft, Vereine, soziale Einrichtungen, Bildungseinrichtungen, BürgerInnen usw.) deren Tätigkeiten, Anliegen und Wissen wichtige Impulse für die Gemeindearbeit leisten.		
d	Die Leistungsansprüche der Gemeinde werden an den politischen Vorgaben und Entscheidungen ausgerichtet.		
e	Die Amtsleitung pflegt Partnerschaften und Netzwerke und nimmt an Aktivitäten von Interessengruppen teil (z. B. FLGÖ, Gemeindebund, Städtebund, Veranstaltungen von Kammern, Einsatzorganisationen usw.).		
f	Öffentlichkeitsarbeit wird in geeigneter Weise betrieben, um die Leistungen der Gemeinde gegenüber den BürgerInnen, der Wirtschaft und der Gesellschaft positiv darzustellen und weiterzuentwickeln (z. B. durch Bürgerbeteiligung).		
1.4	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
1.4 Konsens			

Themenfeld 2 – Strategie und Planung

Im Themenfeld „Strategie und Planung“ geht es darum, wie die Gemeinde ihre Vision und Mission durch eine klare, auf die Interessengruppen ausgerichtete Strategie erfüllt. Die Strategie legt die gewünschten Ergebnisse (Produkte und Dienstleistungen) und Wirkungen fest und wie Fortschritte gemessen werden. Dabei sind die politischen Vorgaben zu berücksichtigen und die Informationsgewinnung über die Bedarfe der Interessengruppen als zentraler Aspekt zu sehen. Die Strategie ist in Form von Plänen, Zielsetzungen und messbaren Vorgaben zu konkretisieren und in Prozessen umzusetzen. Die Strategie und Planung spiegeln den Ansatz für die Modernisierung und Innovation wider, den die Gemeinde gewählt hat.

Das Themenfeld „Strategie und Planung“ setzt sich aus folgenden vier Kriterien zusammen:

- K2.1 – Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen identifizieren und relevante Managementinformationen erkennen
- K2.2 – Strategie und Planung auf Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln
- K2.3 – Strategie und Planung kommunizieren, umsetzen und regelmäßig überprüfen
- K2.4 – Innovation und Veränderung in der Gemeinde steuern und eine agile sowie resiliente Organisation gewährleisten

Themenfeld 2: Strategie und Planung

Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

2.1	Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen identifizieren und relevante Managementinformationen erkennen		
a	Die relevanten Interessengruppen der Gemeinde sind bekannt und dokumentiert (z. B. Vereine, Bürgerinitiativen, Kammern, Einsatzorganisationen, NGOs, Bundes- und Landesdienststellen, Bezirkshauptmannschaft, AuftragnehmerInnen, Firmen, Verbände, Glaubensgemeinschaften etc.).		
b	Die Gemeinde weiß über die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Interessengruppen Bescheid (z. B. BürgerInnenzufriedenheitsanalysen, regelmäßige Kommunikation mit Interessengruppen).		
c	Die Gemeinde weiß über neueste Entwicklungen in ihrem Zuständigkeitsbereich Bescheid und hat einen Überblick (z. B. über gesetzliche Änderungen, neue technische Entwicklungen, Personalrecht, Gemeindeordnung, Umweltstandards, innovative Lösungen, Digitalisierung, Abfallwesen, Gebäudetechnik, Energieeffizienz, Stadtplanung, Verkehrstechnik etc.).		
d	Die Erwartungen und Bedarfe der Interessengruppen und KundInnen/BürgerInnen werden in die Abläufe der Organisation durch Qualitätsmanagementsysteme/-instrumente (CAF, ISO, EFQM, KVP usw.) einbezogen.		
e	Die Gemeinde nimmt regelmäßig an Ausschüssen von Gemeinde- oder Städtebund und weiteren themenrelevanten Veranstaltungen (z. B. Fachkongresse, Veranstaltungen von Gemeinde- und Städtebund, Netzwerktreffen, Arbeitsgruppen usw.) teil.		
f	Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Gemeinde werden regelmäßig analysiert.		
2.1	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
2.1 Konsens			

2.2	Strategie und Planung auf Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln		
a	Die Gemeinde verfügt über Strategien in schriftlicher Form (Gemeindeentwicklungspläne, interne Verwaltungsstrategien, Digitalisierungsstrategie).		
b	Die Entwicklung der strategischen Leitlinien (z. B. Festlegen von Leistungsschwerpunkten, notwendigen Projekten, Entwicklung neuer Angebote, Verbesserung von Kundenzufriedenheit, Wirtschaftlichkeit usw.) erfolgt in enger Zusammenarbeit zwischen politischer und administrativer Führung.		
c	Die für die Gemeinde relevanten Interessengruppen und/oder deren Bedarfe werden in die Strategieentwicklung einbezogen (z. B. durch Umfragen, gemeinsame Workshops).		
d	Für die zentralen Leistungen der Gemeinde werden Ziele und die gewünschten Ergebnisse (Output, Wirkung) auf Grundlage der strategischen Ausrichtung festgelegt.		
e	Ressourceneinsatz und Aufgaben werden aufeinander abgestimmt (im Rahmen der Erstellung des Budgets sowie im laufenden Budgetvollzug und -controlling).		
f	Zur Verfügung stehende Instrumente und Maßnahmen für den Abgleich von Aufgaben und Ressourcen werden genutzt (z. B. Zuweisung von Aufgaben oder Verschiebung von personellen Ressourcen bei Arbeitspitzen, Prioritätenreihungen nach Risikoanalyse oder Kosten-Nutzen-Überlegungen, Ausschöpfung von Deckungsfähigkeiten bei Voranschlagsstellen usw.).		
g	Bestehende Fachstrategien/-programme von Bund und Ländern im Sinne der "Corporate Social Responsibility" (wie z. B. betriebliches Gesundheitsmanagement, Nachhaltigkeit, Gleichbehandlung, Diversität, Integration, Klimaschutz, Energieeffizienz, UN-Behindertenkonvention, sozial-ökologische Beschaffung, Fair Trade usw.) werden berücksichtigt und im Rahmen der Möglichkeiten der Gemeinde umgesetzt.		
h	Es wird regelmäßig evaluiert, ob die Gemeindeaufgaben der strategischen Ausrichtung entsprechen bzw. diese die politischen Ziele unterstützen und ob diese "zeitgemäß" erledigt werden.		
2.2	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
2.2 Konsens			

IV Der CAF-Kommunal Bewertungsraster im Detail

2.3 Strategie und Planung kommunizieren, umsetzen und regelmäßig überprüfen			
a	Für die Umsetzung der Strategie liegt ein Aktionsplan bzw. eine Maßnahmenliste mit Kennzahlen, Verantwortlichkeiten und Zeitplänen vor.		
b	Die Umsetzung der Strategie und der Ziele wird evaluiert (Kennzahlen sind vorhanden).		
c	Die Strategie und die Ziele sind allen MitarbeiterInnen bekannt.		
d	Ein Produkt- und Leistungskatalog mit Leistungskennzahlen ist vorhanden. Diese werden regelmäßig ausgewertet und gegenüber den MitarbeiterInnen kommuniziert.		
e	Ein regelmäßiges Berichtswesen über die Leistungen der Gemeindearbeit (Effizienz und Effektivität) an die politische Führung ist vorhanden.		
2.3	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
2.3 Konsens			
2.4 Innovation und Veränderung in der Gemeinde steuern und eine agile sowie resiliente Organisation gewährleisten			
a	Die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für Innovation in der Gemeinde werden geschaffen und die Potenziale digitaler Technologien genutzt.		
b	Eine neue Kultur und Bereitschaft zur Innovation durch Benchlearning, entsprechende Aus- und Fortbildungsmaßnahmen etc. wird in der Gemeinde gefordert und gefördert.		
c	Mit Verbesserungsvorschlägen wird konstruktiv und anerkennend umgegangen.		
d	Die Gemeinde lernt von anderen Gemeinden (z. B. Benchmarking, Erfahrungsaustausch, Netzwerktreffen usw.).		
e	Die Gemeinde ist offen für Veränderungen und neue Sichtweisen – gute Ideen, Verbesserungsvorschläge usw. werden im Rahmen von Projekten weiterentwickelt.		
f	Relevante Interessengruppen werden befragt, um Hinweise für Innovationen und Veränderungsbedarf in der Gemeinde zu bekommen.		
g	Kooperation und Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden werden aktiv gesucht und – wo sinnvoll – weiterentwickelt.		
h	Veränderungsprozesse in der Gemeinde werden geplant und die MitarbeiterInnen entsprechend einbezogen.		
i	Die Gemeinde fördert die Nutzung digitaler Technologien (z. B. Apps, Datenanalyse, künstliche Intelligenz, smart city, ELAK, Bürgerkarte usw.) sowohl innerhalb der Verwaltung als auch in der Interaktion mit den BürgerInnen.		
2.4	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
2.4 Konsens			

Themenfeld 3 – Personalmanagement

Die MitarbeiterInnen bestimmen die Leistungsfähigkeit und die Qualität der Gemeinde und stellen deren wichtigstes Kapital dar. Dadurch, dass die Gemeinde die Fähigkeiten/Kompetenzen und das volle Potenzial ihrer MitarbeiterInnen sowohl an jedem Arbeitsplatz als auch in allen Abteilungen steuert, fördert und zur Entfaltung bringt, sichert sie die Umsetzung ihrer Strategie und ihrer Pläne sowie effektive Prozessabläufe. Die Verbesserung der Führungsqualität, die strategische Personalplanung und die individuelle Förderung der MitarbeiterInnen sind dabei zentrale Handlungsfelder des Personalmanagements.

Die Art und Weise, wie die Beschäftigten miteinander umgehen, und wie sie die vorhandenen Ressourcen einsetzen, entscheidet letztlich über den Erfolg. Gegenseitige Achtung, das miteinander Reden und der offene Dialog, die Übertragung von Eigenverantwortung und ein sicheres, gesundes Umfeld sind die Voraussetzungen dafür, dass die MitarbeiterInnen hervorragende Leistungen erbringen und sich für das Erreichen der Ziele aktiv engagieren.

Das Themenfeld „Personalmanagement“ setzt sich aus folgenden drei Kriterien zusammen:

- ☐ K3.1 – Personal auf Grundlage der Strategie planen, steuern und weiterentwickeln
- ☐ K3.2 – Die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen erkennen und weiterentwickeln
- ☐ K3.3 – MitarbeiterInnen beteiligen, ihre Eigenverantwortung stärken und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beitragen

Themenfeld 3: Personal

Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

3.1	Personal auf Grundlage der Strategie planen, steuern und weiterentwickeln.
a	Ein aktuelles Personalplanungs- und Entwicklungskonzept für die nächsten Jahre ist vorhanden (z. B. Personalbedarfsplan, Aus- und Weiterbildungskonzept, Nachfolgeplanung, Führungskräfteentwicklung usw.).
b	Das notwendige Wissen und die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen zur Umsetzung der strategischen Zielsetzungen werden sichergestellt. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Weiterentwicklung von flexiblen und agilen Denkmustern sowie digitalen Kompetenzen und Innovationskompetenzen der MitarbeiterInnen.
c	Informationen aus der Zeit- und Leistungserfassung werden für die Steuerung der Personalressourcen genutzt.
d	Der Dienstpostenplan spiegelt den tatsächlichen Personalbedarf wider.
e	Die Leitlinien des Personalmanagements sind dokumentiert (z. B. flexible Arbeitszeiten, Weiterbildung usw.).
f	Bei wichtigen Personalangelegenheiten wird die Personalvertretung eingebunden (z. B. Gleitzeit, Einführung Zeiterfassung usw.).
g	Eine allfällige MitarbeiterInnen-Fluktuation wird beobachtet und analysiert. In Bereichen, wo eine Über- oder Unterauslastung besteht, werden interne Umschichtungen vorgenommen. (z. B. bei Personalengpässen).
h	Die Gemeinde verfolgt eine klare Personalpolitik in Bezug auf die Personalbeschaffung (z. B. Personalaufnahmeverfahren, Hearings, Eignungstest usw.) und Personalförderung (z. B. Belohnungssysteme, Delegation von Verantwortlichkeiten, Entwicklung von MitarbeiterInnen und Führungskräften etc.).
i	Fehlverhalten von MitarbeiterInnen wird von den Vorgesetzten angesprochen und entsprechende Maßnahmen werden gesetzt (z. B. Weisungen, Ermahnungen, Verweis, Versetzung, Fehlverhalten bei nicht-entsprechenden Mitarbeiterleistungen ansprechen usw.).
j	Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile sind vorhanden und aktuell.
k	Stellvertretungsregelungen sind vorhanden.

IV Der CAF-Kommunal Bewertungsraster im Detail

I	Das Mitarbeitergespräch wird regelmäßig durchgeführt. Die Ergebnisse des Mitarbeitergespräches (z. B. Zielvereinbarungen, Weiterbildungsaktivitäten, Erweiterung des Wissens- und Betätigungsfeldes usw.) werden entsprechend dokumentiert.		
m	Bei der Besetzung von Führungsfunktionen wird auf Chancengleichheit geachtet.		
n	Die Gemeinde kommt ihrem sozialen Auftrag bei Personalaufnahmen nach (z. B. geschützte Arbeitsplätze).		
o	Zentrale Leitlinien wie Fairness, politische Neutralität, Leistungsabhängigkeit, Chancengleichheit, Vielfalt, soziale Verantwortung und ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben bei der Personalpolitik und Prüfung eines besonderen Förderbedarfs für Frauen und entsprechende Erarbeitung von Plänen werden umgesetzt.		
3.1	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
3.1 Konsens			

3.2	Die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen erkennen und weiterentwickeln		
a	Die Gemeinde richtet ihre Personalentwicklungsstrategie an den derzeitigen und zukünftigen Anforderungen an die Kompetenzen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen aus (z. B. Personalentwicklungsplan).		
b	Die Gemeinde positioniert sich als attraktiver Arbeitgeber und setzt geeignete Maßnahmen, um den Nachwuchs zu sichern sowie Talente zu finden und zu fördern.		
c	Ein entsprechendes Weiterbildungscontrolling wird durchgeführt (z. B. Liste der durchgeführten Weiterbildungen, Weiterbildungstage je MitarbeiterIn, Evaluierung der besuchten Weiterbildungsveranstaltungen usw.).		
d	Ein Aus- und Weiterbildungsbudget ist vorhanden.		
e	Die MitarbeiterInnen besuchen regelmäßig Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen.		
f	Die Weiterbildungsangebote des Landes (z. B. Kommunalakademie NÖ) und weiterer wichtiger Trainingseinrichtungen sind den MitarbeiterInnen bekannt und werden wahrgenommen.		
g	Die Führungskräfte stellen sicher, dass jede/r MitarbeiterIn laufend an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnimmt. Neue und innovative Lernmethoden zur Kompetenzentwicklung werden ermöglicht (z. B. E-Learning, Training-on-the-job, Job-Rotation etc.).		
h	Spezielle Programme und Schulungen für die Entwicklung von Führungskräften werden angeboten, einschließlich moderner Public Management Methoden.		
i	Die Führungskräfte setzen das Mitarbeitergespräch, Delegation und Feedback bewusst ein, um die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen stetig weiterzuentwickeln und zu nutzen.		
j	Neue MitarbeiterInnen werden strukturiert in ihre Aufgaben eingeführt und unterstützt (z. B. Mentoring und Coaching kommen zum Einsatz).		
k	Weiterbildungen zur Korruptionsprävention und zum Risikomanagement (z. B. 4-Augen Prinzip, Prozessabläufe, Winterdienstplanung/Bereitschaftsdienst, Veranstaltungsorganisation, Baumkataster usw.) werden angeboten.		
3.2	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
3.2 Konsens			

IV Der CAF-Kommunal Bewertungsraster im Detail

3.3	MitarbeiterInnen beteiligen, ihre Eigenverantwortung stärken und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beitragen		
a	Die Führungskräfte der Gemeinde fördern eine Kultur der offenen Kommunikation, des Dialogs und der Teamarbeit.		
b	Die MitarbeiterInnen können offen Vorschläge einbringen (z. B. Vorschlagswesen).		
c	Die MitarbeiterInnen sind in die Entwicklung von Plänen, Strategien und Zielen einbezogen (z. B. Einrichtung des Arbeitsplatzes, laufende Projekte – Neubau von öffentlichen Einrichtungen usw.).		
d	Regelmäßige MitarbeiterInnenbefragungen werden durchgeführt.		
e	Dienstbeurteilungen/Dienstbeschreibungen werden im Anlassfall durchgeführt (z. B. Vertragsverlängerung, Übernahme in ein unbefristetes Dienstverhältnis usw.).		
f	Bildungs- und Entwicklungsziele werden unter Bedachtnahme auf persönliche Fähigkeiten und Interessen der Bediensteten sowie auf die dienstlichen Erfordernisse vereinbart und unterstützende Maßnahmen gesetzt.		
g	Gespräche mit Bediensteten werden regelmäßig geführt, um über Umstände des Dienstbetriebes sowie auch über die persönliche Arbeitszufriedenheit informiert zu sein (z. B. Referatsbesprechungen, Abteilungsbesprechungen, Projektbesprechungen, Teambesprechungen usw.).		
h	Entscheidungen der Gemeindeorgane (BürgermeisterIn, Gemeindevorstand, Gemeinderat) werden an die betreffenden MitarbeiterInnen weitergeleitet.		
i	Die Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen (z. B. NÖ BSG 1998, ArbeitnehmerInnenschutzbestimmungen) werden eingehalten. Befugte Unternehmen werden beigezogen (z. B. Arbeitsmediziner, Sicherheitsfachkraft).		
j	Gesundheitsförderliche Arbeits- und Organisationsbedingungen werden geboten. Betriebliche Gesundheitsförderung wird von der Amtsleitung unterstützt und kommt zum Einsatz. (z. B. Impfungen, Rückengymnastik, gesundheitsgerechte Büromöbel, Obstkorb usw.).		
k	Flexible Arbeitszeiten werden ermöglicht. Die Gemeinde ermöglicht den Beschäftigten ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben (Work-Life-Balance).		
l	Nichtfinanzielle Belohnungen von MitarbeiterInnen sind vorhanden (z. B. durch Unterstützung sozialer, kultureller und sportlicher Aktivitäten, die auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten ausgerichtet sind).		
m	Die persönlichen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung und ihre speziellen Anforderungen an die Arbeitsplatzausstattung werden berücksichtigt.		
3.3	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
3.3 Konsens			

Themenfeld 4 – Partnerschaften und Ressourcen

Im Bereich „Partnerschaften und Ressourcen“ geht es um die Planung und Verwaltung von Partnerschaften insbesondere mit BürgerInnen und KundInnen sowie relevanten Organisationen, um die Strategie zu unterstützen und eine effektive Leistungserbringung zu gewährleisten.

Öffentliche Organisationen agieren zunehmend innerhalb eines Netzwerkes von öffentlichen Organisationen und relevanten Interessengruppen, die gemeinsam auf ein bestimmtes Ergebnis und auf bestimmte Wirkungen für BürgerInnen/KundInnen hinarbeiten (z. B. im Bereich der Sicherheit oder Gesundheit).

Für ihr wirkungsvolles Arbeiten und ihr reibungsloses Funktionieren brauchen Gemeinden neben Partnerschaften auch die „traditionellen Ressourcen“ wie Geld, Technologien, Gebäude, Anlagen und Wissen. Diese Ressourcen werden zur Unterstützung der Strategie und der wichtigsten Prozessabläufe eingesetzt und so ausgerichtet, dass die Gemeinde ihre Ziele mit dem höchsten Wirkungsgrad erreichen kann. Über den Einsatz von Ressourcen haben die Gemeinden Rechenschaft abzulegen.

Das Themenfeld 4 „Partnerschaften und Ressourcen“ setzt sich aus folgenden sechs Kriterien zusammen:

- ☐ K4.1 – Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern
- ☐ K4.2 – Mit BürgerInnen und Zivilgesellschaft zusammenarbeiten
- ☐ K4.3 – Finanzen steuern
- ☐ K4.4 – Wissensmanagement betreiben
- ☐ K4.5 – Technologiemanagement betreiben
- ☐ K4.6 – Gebäudemanagement betreiben

Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen

Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

4.1	Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern
a	Die wichtigsten Partner, u.a. Bund, Land, Gemeinden, Gemeindeverbände, Regionen und Kleinregionen, Vereine, soziale Einrichtungen usw., sind bekannt und es finden Kontakte statt.
b	An der Weiterentwicklung dieser Partnerschaften wird aktiv gearbeitet (z. B. Vereinbarungen mit PartnerInnen entwickeln und steuern und dabei die verschiedenen Potenziale der PartnerInnen berücksichtigen, um beiderseitig Vorteile zu erzielen und einander mit Fachwissen, Ressourcen und Wissen zu unterstützen).
c	Neue Partnerschaften werden bei Bedarf identifiziert und angesprochen (z. B. gemeinsame Projekte zu Fragen der Verkehrssicherheit, Angebote für die Jugend, Flüchtlingsbetreuung, Maßnahmen der Integration, Streetworker etc.).
d	Partnerschaften und gemeinsame Projekte werden auch als Instrument des voneinander Lernens genutzt (z. B. Arbeitskreise zu kommunalrelevanten Themen und Fragestellungen, gegenseitiger Erfahrungsaustausch usw.).
e	Die Verantwortlichkeiten für das Management der Partnerschaften sind klar geregelt (z. B. Ansprechpersonen in der Gemeinde).
f	Vereinbarungen mit externen Partnern, die Dienstleistungen für die Gemeinde erbringen, sind dokumentiert und aktuell (z. B. Versicherungsverträge, Miet- und Pachtverträge, Kreditverträge usw.).

IV Der CAF-Kommunal Bewertungsraster im Detail

g	Gemeinsame Projekte mit anderen Gemeinden, Verbänden, Organisationen usw. werden durchgeführt.		
h	Die Prinzipien und Werte der Organisation werden gewahrt, indem im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten auch Anbieter mit einem im Blick auf öffentliche Beschaffung sozial verantwortlichen Profil ausgewählt werden.		
4.1	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
4.1 Konsens			

4.2	Mit BürgerInnen und Zivilgesellschaft zusammenarbeiten		
a	Über die Homepage, Broschüren, Gemeindezeitung, Social-Networks etc. wird über die Gemeinde, Öffnungszeiten, Zuständigkeiten und Neuigkeiten informiert.		
b	BürgerInnen-/KundInnenbefragungen (z. B. Zufriedenheit Kinderbetreuung, Badöffnungszeiten, Zufriedenheitsabfrage auf Homepage usw.) werden durchgeführt.		
c	Vorschläge, Ideen, Beschwerden von BürgerInnen und KundInnen werden aktiv eingeholt, aufgegriffen und umgesetzt (z. B. mittels Umfragen, Zielgruppen, Fragebögen, Beschwerdestellen, Meinungsumfragen).		
d	Transparenz über die Leistungen, Ergebnisse und Arbeitsweise der Gemeinde und ihrer Entscheidungsprozesse wird hergestellt (z. B. Bereitstellung von Open-Data, durch Gemeindezeitung, Jahresberichte, Pressemitteilung, transparente Gemeindefinanzen, öffentliche Sitzungen, Informationen im Internet usw.).		
e	Leitbilder und Leistungsstandards informieren die BürgerInnen und KundInnen darüber, was sie von der Gemeinde erwarten können (z. B. regelmäßige Bausprechtag, längere Öffnungszeiten im Bürgerservice, Erledigungsdauern, Reaktionszeiten usw.).		
f	Bürgerbeteiligung wird in der Gemeinde unterstützt.		
4.2	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
4.2 Konsens			

4.3	Finanzen steuern		
a	Das Finanzmanagement ist auf die strategischen Ziele ausgerichtet (z. B. mittelfristige Finanzplanung, langfristige Vorsorgen – Rücklagenbildung usw.).		
b	Der Budgetvollzug erfolgt nach den Grundsätzen der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Rechtmäßigkeit.		
c	Die Finanz- und Haushaltstransparenz ist gewährleistet (z. B. Internetplattform Offener Haushalt, öffentliche Auflage Voranschlag und Rechnungsabschluss, Bericht in Gemeindezeitung usw.).		
d	Eine Kosten- und Leistungsrechnung ist im Einsatz.		
e	Die mittelfristige Finanzplanung umfasst die wichtigsten Investitionsvorhaben und Änderungen der nächsten Jahre.		
f	Die Mittelverwendung wird mit Wirkungsüberlegungen verknüpft und stellt somit eine effiziente und effektive Finanzgebarung sicher. Politische Schwerpunkte und gesellschaftliche Wirkungsüberlegungen spiegeln sich im Budget wider (z. B. Ausbau der Kinderbetreuungsplätze, Förderungen erneuerbare Energie, Ausbau betreutes Wohnen, Sicherheit der BürgerInnen usw.).		
g	Die Budget- und Ergebnisverantwortung wird von den Abteilungen wahrgenommen (z. B. Haushaltsüberwachung, Budgetüberwachung, Vorbereitung von Entscheidungen mit finanziellen Auswirkungen für die Gemeindeorgane).		
h	Regelmäßige Berichte versorgen die Abteilungen mit den notwendigen finanziellen Steuerungsinformationen (z. B. abteilungsspezifische Berichte zur budgetären Lage usw.).		
i	Finanzielle Einsparungspotenziale werden erhoben (z. B. Energiebuchhaltung, Ausschöpfen aller Fördermöglichkeiten, Zinsmanagement usw.).		
j	Bei Investitionen werden Kosten-Nutzen Berechnungen angestellt.		
k	Das Vermögen der Gemeinde wird bewertet und bei der Festsetzung von Abgaben (Steuern, Gebühren und Entgelten) entsprechend berücksichtigt.		
l	Vermögen, Schulden und Haftungen sind transparent dargestellt und abgesichert.		
m	Voranschlag und Rechnungsabschluss sind für alle Gemeindeorgane klar, transparent und verständlich.		
n	Die Gebührenkalkulation ist transparent und nachvollziehbar.		
o	Gender Budgeting (z. B. Ausgleich der Interessengruppen, Geschlecht, Vereinsaktivitäten usw.) wird im Rahmen der Budgetierung beachtet.		
4.3	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
4.3 Konsens			

IV Der CAF-Kommunal Bewertungsraster im Detail

4.4	Wissensmanagement betreiben		
a	Systeme und Methoden zur Aufbereitung von Wissen werden zur Verfügung gestellt (z. B. Datenbank, Ordnerstruktur, WIKI, Checklisten, Formulare, ELAK).		
b	Die Möglichkeiten der digitalen Transformation werden genutzt, um das Wissen der Organisation zu steigern und die digitalen Kompetenzen der MitarbeiterInnen weiterzuentwickeln.		
c	Lern- und Kooperationsnetzwerke werden aufgebaut, um relevante externe Informationen zu gewinnen und kreative Ideen zu fördern (z. B. Erfahrungsaustausch und Lernnetzwerke von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Gemeinden).		
d	Im EDV-Netzwerk ist ein gemeinsames Laufwerk für fachliche Informationen und Dokumente eingerichtet.		
e	Historisches Wissen der Gemeinde (z. B. alte Verträge, Nachweise, Dokumente für Jubiläumsveranstaltungen etc.) wird strukturiert gesammelt und ein Gemeindearchiv wird geführt (z. B. Topothek, Fotodokumentation, historisches Wissen).		
f	Teambesprechungen innerhalb der Abteilungen und/oder abteilungsübergreifend werden regelmäßig durchgeführt.		
g	Mit Intranet, Rundmails, Infoschreiben usw. werden die MitarbeiterInnen über wichtige Neuigkeiten informiert (Rechtsfragen, Gebühren, Gesetzesnovellen usw.) und das für den eigenen Arbeitsbereich erforderliche Wissen wird aktiv eingeholt.		
h	Wichtige Arbeitsprozesse (z. B. Durchführung Winterdienst, Durchführung von Wartungsarbeiten, Wahlkartenausstellung, Veranstaltungsanmeldung usw.) sind dokumentiert.		
i	Über Änderungen in Rechtsvorschriften werden die zuständigen MitarbeiterInnen informiert (z. B. RIS, Kommunalnet, Rundschreiben Gemeindeaufsicht, Dienstanweisungen usw.).		
j	Verantwortlichkeiten für die Aufbereitung von Informationen sind klar geregelt (z. B. Homepage aktualisieren, Artikel für Gemeindezeitung verfassen usw.).		
k	Für neue MitarbeiterInnen steht eine Einsteigerinformation zur Verfügung (z. B. Einsteigermappe, Erstinformation usw.).		
l	Neue MitarbeiterInnen werden vom Vorgänger zeitgerecht eingeschult.		
4.4	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
4.4 Konsens			

4.5 Technologiemanagement betreiben			
a	Ein interner und/oder externer IT-Support ist benannt und steht den MitarbeiterInnen bei technischen Fragestellungen zur Verfügung.		
b	Neue Technologien (z. B. Clouddienste, Automatisierung, künstliche Intelligenz etc.) sowie Anwendungen für offene Daten und Open-Source-Anwendungen, die für die Gemeinde von Bedeutung sind, werden erkannt und genutzt.		
c	Es wird regelmäßig geprüft, wie IKT interne und externe Dienstleistungen verbessert und Onlinedienste intelligent bereitgestellt werden können, um die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen zu erfüllen.		
d	Es stehen die notwendigen und erforderlichen EDV Geräte und sonstigen technischen Ausstattungen zur Verfügung (z. B. Drucker, Fax, Computer, GPS-Winterdienst usw.).		
e	Moderne EDV-Programme für Projektmanagement, Buchhaltung, Personalverrechnung, Wissensmanagement, elektronischer Akt, Dokumentenmanagement etc. stehen zur Verfügung.		
f	Vorkehrungen für einen effektiven Datenschutz und die Cybersicherheit im Sinne der Datenschutzgrundverordnung werden gesetzt.		
g	Eine W-LAN Anbindung steht in öffentlichen Gebäuden der Gemeinde zur Verfügung.		
h	Mobile Endgeräte (Mobiltelefone, Notebooks) werden entsprechend der dienstlichen Notwendigkeiten bereitgestellt.		
i	Online-Services werden genutzt, um BürgerInnen und KundInnen über relevante Themen zu informieren (z. B. Newsletter, Gemeinde-App, Online-Fahrtendienst usw.).		
4.5	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
4.5 Konsens			

IV Der CAF-Kommunal Bewertungsraster im Detail

4.6	Gebäudemanagement betreiben		
a	Das Gebäudemanagement der Gemeinde folgt einer langfristigen Nutzungsstrategie im Rahmen eines integrierten Gebäudemanagements (Gebäude, technische Ausstattung etc.), die die Aspekte der Wiederverwendung, des Recyclings oder der Entsorgung entsprechend berücksichtigt.		
b	Das Gebäude und die Räumlichkeiten des Rathauses entsprechen den Bedürfnissen von KundInnen und MitarbeiterInnen (z. B. Bürgerservicestelle, Brandschutz, ausreichend Parkplätze und Radabstellanlagen, Behindertenparkplätze, E-Tankstellen usw.).		
c	Die Büro- und Warteräume sind kundInnenfreundlich eingerichtet (ungestörte Gespräche können geführt werden, Kinderecke, Kaffee-/Snackautomaten, Wasserspender/-krüge mit Bechern usw.).		
d	Die Büroausstattung entspricht den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen (z. B. zeitgemäße technische Ausstattung, Größe der Büros, Licht, Sozialraum, Küche usw.).		
e	Erforderliche Instandhaltungsmaßnahmen werden vorausschauend geplant und umgesetzt (z. B. achtsamer Umgang mit öffentlichen Einrichtungen).		
f	Bei gemeindeeigenen Gebäuden wird auf die Energieeffizienz (z. B. Energiebuchhaltung, Einsatz von modernen Technologien, intelligente Energiesteuerungssysteme, Umstellung von fossiler auf erneuerbare Energie usw.) und auf energieautarke Systeme (z. B. Photovoltaikanlagen, Solaranlagen) geachtet.		
g	Das Gemeindegebäude ist barrierefrei zugänglich und mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar.		
h	Ein Facility Management unterstützt die Bewirtschaftung der gemeindeeigenen Gebäude und Liegenschaften (z. B. Hausverwaltung, Fremdreinigungsfirmen, Eigenbetreuung durch Wirtschaftshofmitarbeiter usw.).		
i	Öffentliche Einrichtungen (Flächen, Räume, Gebäude usw.) werden für soziale Zwecke/Veranstaltungen zur Verfügung gestellt (z. B. Vernissagen für soziale Vereine).		
4.6	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
4.6 Konsens			

Themenfeld 5 – Prozesse

Die wichtigsten Kernprozesse stellen den Gegenstand der CAF-Bewertung dar. Die Kernprozesse führen zur Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Die Prozesse in der Gemeindeverwaltung können ganz unterschiedlich sein: sie können aus eher abstrakten Tätigkeiten bestehen (z. B. soziale Aktionen unterstützen, diverse Auskünfte erteilen) oder sehr konkrete Aktivitäten umfassen (z. B. Meldezettel ausstellen, Schneeräumung durchführen usw.). Hier geht es darum, wie die Gemeindeverwaltung ihre Kernprozesse erkennt, gestaltet, verbessert und weiterentwickelt, um ihre Strategie und Planung umzusetzen. Innovation und die Notwendigkeit, einen Mehrwert für BürgerInnen und KundInnen sowie andere Interessengruppen zu erzeugen, stellen die Hauptantriebskräfte bei der Gestaltung von Prozessen dar.

Die Einbeziehung der BürgerInnen/KundInnen regt öffentliche Organisationen dazu an, ihre Prozesse stetig zu verbessern. Dabei werden die vielfältigen Veränderungen in Technik/Digitalisierung, Wirtschaft, Gesellschaft und Recht entsprechend berücksichtigt.

Das Themenfeld „Prozesse“ setzt sich aus folgenden drei Kriterien zusammen:

- K5.1 – Prozesse entwickeln und steuern, um die Dienstleistungsqualität für BürgerInnen und KundInnen zu steigern
- K5.2 – Produkte und Dienstleistungen für KundInnen, BürgerInnen, Interessengruppen und die Gesellschaft erbringen
- K5.3 – Prozesse innerhalb der Gemeinde und mit anderen relevanten Organisationen koordinieren

Themenfeld 5: Prozesse

Beurteilen Sie, was die Organisation unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

5.1	Prozesse entwickeln und steuern, um die Dienstleistungsqualität für BürgerInnen und KundInnen zu steigern
a	Die gesetzlichen Anforderungen und Erwartungen der Interessengruppen stehen im Mittelpunkt der Prozessgestaltung, mit dem Ziel schlanke und effiziente Prozesse sowie eine agile Organisationsstruktur zu schaffen.
b	Die wichtigsten Prozesse der Gemeinde sind nachvollziehbar dokumentiert (z. B. Rechnungseingang, Personaleinstellung, Ausstellung einer Meldebestätigung, Telefonvermittlung, Müllabfuhr, Bücherentlehnung, Erteilung einer Baubewilligung, Kindergartenanmeldung, Gebühreneinhebung usw.) und werden regelmäßig evaluiert.
c	Die Aufbau- und Ablauforganisation der Gemeinde wird regelmäßig evaluiert, an die strategischen Entwicklungen angepasst und an den Bedürfnissen der BürgerInnen und KundInnen ausgerichtet.
d	Die Qualität von Leistungen wird erfasst – hierzu gibt es klare Leistungsstandards (z. B. Antragsbearbeitung, Wartezeiten, Betreuungsstandards im Winterdienst, ASZ-Öffnungszeiten usw.).
e	Den wichtigsten kommunalen Dienstleistungen (z. B. Gebühren- und Abgabenvorschreibung, Kassenverwaltung, Bauverfahren usw.) sind Prozessverantwortliche zugeteilt. Deren Aufgabenbereich ist klar geregelt.
f	Bei Verbesserungen der kommunalen Dienstleistungen und Prozesse werden MitarbeiterInnen und externe Interessengruppen einbezogen (z. B. Bürgerbefragung, Workshops, Diskussionsgruppen).
g	Den wichtigsten kommunalen Dienstleistungen sind Kennzahlen zugeordnet (z. B. Kostendeckungsgrad, Bearbeitungsdauer usw.).
h	Ein internes Kontrollsystem (z. B. Risikomanagementsystem, 4-Augen Prinzip, Verhaltenskodex usw.) ist eingeführt und unterstützt eine prozesskonforme Abwicklung kommunaler Dienstleistungen.
i	Die Prozesse werden regelmäßig geprüft und verbessert, auch um den Schutz personenbezogener Daten sicherzustellen (Datenschutzgrundverordnung, DSGVO).

IV Der CAF-Kommunal Bewertungsraster im Detail

e	Die Gemeinde nimmt regelmäßig an Ausschüssen von Gemeinde- oder Städtebund und weiteren themenrelevanten Veranstaltungen (z. B. Fachkongresse, Veranstaltungen von Gemeinde- und Städtebund, Netzwerktreffen, Arbeitsgruppen usw.) teil.		
5.1	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
5.1 Konsens			

5.2	Produkte und Dienstleistungen für KundInnen, BürgerInnen, Interessengruppen und die Gesellschaft erbringen		
a	Die Produkte und Dienstleistungen der Gemeinde sind definiert (z. B. in Dienstpostenbeschreibungen, in Produkt- und Leistungskatalogen – z. B. Baubewilligung, Meldebestätigung, Kinderbetreuung usw.) und die formulierten Leistungsziele werden erfüllt.		
b	Die BürgerInnen bzw. KundInnen werden in die Gestaltung und Verbesserung von kommunalen Dienstleistungen einbezogen (z. B. in Form von Umfragen).		
c	BürgerInnenengagement wird in der Gemeinde aktiv gefördert und genutzt (z. B. Freiwilligenarbeit, Aktionen – z. B. div. Sammlungen, Flurreinigung, Ortsbildpflege, Nachbarschaftshilfe, Integrationshilfe usw.).		
d	Wichtige Informationen für BürgerInnen/KundInnen über das Leistungsangebot sowie über Veränderungen werden bereitgestellt (z. B. Gemeindezeitung, Homepage, Plakate, Infolyer).		
e	Die Zugänglichkeit zu den Leistungen der Gemeinde ist nutzerInnenfreundlich (z. B. bedarfsgerechte Öffnungszeiten und Angebot von Dokumenten in leicht verständlicher Sprache, über das Internet, Plakate, Broschüren, barrierefreies Informationsangebot, Bürgerkarte, Bürgerservicestelle, E-Government usw.).		
f	Die Gemeinde geht mit KundInnenanliegen, -wünschen und -beschwerden professionell um und hat ein Beschwerdemanagementsystem eingerichtet (z. B. Feedbackformular, Beschwerdebriefkasten, Smiley-System usw.).		
5.2	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
5.2 Konsens			

5.3	Prozesse innerhalb der Gemeinde und mit anderen relevanten Organisationen koordinieren		
a	Eine Kultur des Arbeitens in bereichsübergreifenden Prozessen, zwischen den Abteilungen und verschiedenen Arbeitsbereichen wird geschaffen (z. B. Team- und Projektarbeit, Qualitätsmanagement).		
b	Die gemeinsame Leistungserbringung mit anderen Organisationen (z. B. ausgelagerte Gesellschaften, Verbände, Kammern, BH usw.) funktioniert reibungslos und wird laufend auf Verbesserungen überprüft.		
c	Die Gemeinde beteiligt sich an gemeindeübergreifenden Projekten und Arbeitsgruppen (z. B. Gemeindekooperation, Investitionsplanungen, Abstimmung von Flächenwidmungsplanungen, Förderungen, Veranstaltungen usw.).		
d	An der Verbesserung von Schnittstellen zu anderen Organisationen wird laufend gearbeitet (z. B. durch digitale Dokumentenübergabe, IT-Programme, Formulare usw.).		
e	Die Gestaltung von organisationsübergreifenden optimierten Prozessen durch die MitarbeiterInnen wird gefördert (z. B. durch eingesetzte Arbeitsgruppen, Projekte, Teambesprechungen usw.).		
f	Abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen sind eingerichtet, um bestehende interne Schnittstellen laufend zu verbessern (z. B. Koordination Wirtschaftshof und Gemeindeverwaltung, Veranstaltungsmanagement usw.).		
5.3	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
5.3 Konsens			

3. Ergebniskriterien

Ab Themenfeld 6 verlagert sich der Schwerpunkt der Bewertung von den Befähigerkriterien hin zu den Ergebniskriterien. CAF-Kommunal fokussiert in diesen Themenfeldern auf die Leistungen der Gemeinde – was sie für die BürgerInnen und die Gesellschaft insgesamt leistet und bewirkt. Auch geht es um die Frage, wie die Gemeinde zu diesen Informationen kommt und welche Instrumente sie einsetzt, um Feedback zu ihren Leistungen zu bekommen.

So werden in den Themenfeldern „BürgerInnen-/KundInnenbezogene Ergebnisse“ (6), „MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse“ (7) und „Ergebnisse sozialer Verantwortung“ (8) zunächst die Erwartungen und externen Sichtweisen der jeweils Betroffenen betrachtet (siehe Kriterien 6.1, 7.1 und 8.1). Dabei steht im Mittelpunkt, was die BürgerInnen/KundInnen, MitarbeiterInnen sowie die Gesellschaft insgesamt wahrnehmen.

Diesem „Außenblick“ auf externe Erwartungen und Sichtweisen stehen in den Kriterien 6.2, 7.2 und 8.2 interne Indikatoren gegenüber, welche direkt die Ergebnisse der Gemeinde hinsichtlich der BürgerInnen/KundInnen, MitarbeiterInnen und der sozialen Verantwortung messen.

Themenfeld 9 präsentiert auch die zwei Blickwinkel. Die Leistungsergebnisse der Gemeinde werden anhand externer Resultate und Wirkungen (Kriterium 9.1) gemessen. Im Mittelpunkt dieses Kriteriums steht das Erreichen der Ziele und was die Gemeinde tut, um die Zielerreichung zu messen. Kriterium 9.2 misst interne Ziele. Dies wird mit Kennzahlen zum internen Funktionieren der Organisation, d.h. unter anderem zu ihrer Führung, Nutzen von Haushalts- und Controllinginformationen, Daten des Personalmanagements usw. gemessen.

Bewertung

Die Themenfelder 6 bis 9 – BürgerInnen-/KundInnenorientierung, MitarbeiterInnenorientierung, gesellschaftliche Ergebnisse und Leistungsergebnisse werden mit dem CAF-Bewertungsraster für Ergebniskriterien bewertet. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt: Misst die Gemeinde die Ergebnisse ihrer Leistungen? Wird diese Frage mit nein beantwortet, ist eine Bewertung von 0 Punkten angebracht. Wird die Leistung gemessen, ist die Tendenz oder der Grad der Zielerreichung zu bewerten. Somit sind drei verschiedene Varianten zu unterscheiden:

- ☐ Ergebnisse werden nicht gemessen: 0 bis 10 Punkte.
- ☐ Ergebnisse werden gemessen, aber die Ergebnisse zeigen negative Tendenzen oder bleiben hinter den relevanten Zielen zurück: 11 bis 30 Punkte.
- ☐ Ergebnisse werden gemessen und zeigen positive Tendenzen oder erreichen die gesetzten Ziele: 31 bis 100 Punkte.

Die Punktevergabe erfolgt auf Basis des CAF-Bewertungsrasters für Ergebniskriterien:

Tabelle 6: Bewertungsskala für Ergebniskriterien (Themenfeld 6 bis 9)

Phase	Beschreibung	Punkte
Keine Messung	Ergebnisse werden nicht gemessen .	0 – 10
Messung: negative Tendenz	Die wichtigsten Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative Tendenzen bzw. die Ergebnisse bleiben hinter den relevanten Zielen zurück.	11 – 30
Messung: moderate Fortschritte	Die Ergebnisse werden gemessen und zeigen moderate Fortschritte bzw. einige relevante Ziele werden erreicht.	31 – 50
Messung: erhebliche Fortschritte	Die Ergebnisse werden gemessen und zeigen erhebliche Fortschritte bzw. die meisten relevanten Ziele werden erreicht.	51 – 70
Messung: hervorragende Fortschritte	Die Ergebnisse werden gemessen und zeigen hervorragende Fortschritte bzw. alle relevanten Ziele werden erreicht.	71 – 90
Messung: exzellente Ergebnisse	Es werden positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen und im Leistungsvergleich mit relevanten Organisationen ausschließlich positive Ergebnisse erreicht.	91 – 100

Quelle: KDZ, eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an: Bundeskanzleramt Österreich: CAF 2006, Wien 2006, S. 29

Nachfolgend werden die Kriterien 6 bis 9 und die dazugehörigen Beispiele des CAF-Kommunal dargestellt.

Themenfeld 6 – BürgerInnen-/KundInnenbezogene Ergebnisse

Wenn die Gemeindeverwaltung als DienstleisterIn agiert, spricht man von KundInnenbeziehung. Im Gegensatz dazu betrifft die BürgerInnenbeziehung jene Bereiche, in denen die Gemeindeverwaltung an der Gestaltung der Bedingungen mitwirkt, unter denen sich das wirtschaftliche und soziale Leben abspielt. Es ist für jede Gemeinde wichtig zu messen, wie zufrieden die BürgerInnen und KundInnen mit dem Gesamteindruck der Gemeinde, mit ihren Produkten und Dienstleistungen, mit der Offenheit der Gemeinde und dem Grad der Einbeziehung von BürgerInnen und KundInnen sind. Dabei greifen Gemeinden typischerweise auf BürgerInnen-/KundInnenbefragungen zurück.

Das Themenfeld „BürgerInnen-/KundInnenbezogene Ergebnisse“ setzt sich aus folgenden zwei Kriterien zusammen:

- K6.1 – Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen
- K6.2 – BürgerInnen-/KundInnenorientierte Leistungsmessungen

Themenfeld 6: BürgerInnen-/KundInnenorientierte Ergebnisse

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

6.1	Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen: Führt die Gemeinde BürgerInnen-/KundInnenbefragungen durch? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich? Wie zufrieden sind KundInnen/BürgerInnen mit ...?		
a	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der BürgerInnen/KundInnen mit den Leistungen (z. B. Bürgerservice, Kinderbetreuung, digitale Angebote usw.) der Gemeinde.		
b	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der BürgerInnen/KundInnen mit dem Image (z. B. Bild in der Öffentlichkeit, Vertrauen und Integrität, Transparenz, Offenheit etc.) der Gemeinde.		
c	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der BürgerInnen/KundInnen mit dem Einbezug in die Entscheidungsfindung (z. B. e-partizipation).		
d	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der BürgerInnen/KundInnen mit der Servicequalität.		
e	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der BürgerInnen/KundInnen mit innovativen und agilen Handlungsweisen der Gemeinde.		
f	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der BürgerInnen/KundInnen mit den Informationsangeboten (z. B. Feedback zur Gemeindezeitung, Homepage, Broschüren usw.) der Gemeinde.		
g	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der BürgerInnen/KundInnen mit den Öffnungs- und Wartezeiten.		
h	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der BürgerInnen/KundInnen mit der Erreichbarkeit der Gemeinde und ihrer Außenstellen.		
i	Die Gemeinde misst die Verständlichkeit der Erledigungen (Schreiben, Bescheide, Formulare, Informationen).		
j	Die Gemeinde misst das Ausmaß des Vertrauens der BürgerInnen/KundInnen in die Gemeinde und deren Leistungen (z. B. Transparenz, Gleichbehandlung, Diversität, Zuverlässigkeit usw.).		
6.1	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
6.1 Konsens			

6.2	BürgerInnen-/KundInnenorientierte Leistungsmessungen: Erhebt die Gemeinde folgende interne Kennzahlen? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich?		
a	Die Gemeinde misst die Wartezeiten (z. B. Antragstellungen, Bürgerservice usw.).		
b	Die Gemeinde misst die Erledigungsdauer von Dienstleistungen (z. B. Bauverfahren, Strafregistrauszug, Meldefall, Hundeanmeldung usw.).		
c	Die Gemeinde misst die Einhaltung von veröffentlichten Dienstleistungsstandards (z. B. Bearbeitungsdauer Bauverfahren, Antragsbearbeitung usw.).		
d	Die Gemeinde misst die Kundenfrequenzen (z. B. Bürgerservice, Veranstaltungs- und Freizeiteinrichtungen usw.).		
e	Die Gemeinde misst, wie viele Vorschläge BürgerInnen/KundInnen tatsächlich machen.		
f	Die Gemeinde misst die Verfügbarkeit, Genauigkeit und Transparenz von Informationen der Gemeinde (z. B. Offener Haushalt, Open Data).		
g	Die Gemeinde misst die Anzahl der Zugriffe auf die Homepage.		
h	Die Gemeinde misst die Ergebnisse von Berufungsentscheidungen (Aufhebung der erstinstanzlichen Entscheidung in Relation zu den gesamten Fällen).		
i	Die Gemeinde misst die Anzahl der Beschwerden.		
j	Die Gemeinde misst die Anzahl der erhaltenen und umgesetzten Vorschläge von BürgerInnen/KundInnen.		
6.2	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
6.2 Konsens			

Themenfeld 7 – MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse

Dieses Themenfeld beleuchtet die Ergebnisse, die die Gemeinde im Hinblick auf die Fähigkeiten, Motivation, Zufriedenheit, Wahrnehmungen und die Leistungen ihrer MitarbeiterInnen erzielt.

Zur Beurteilung der Zufriedenheit greifen Organisationen typischerweise auf Umfragen zurück. Es stehen ihnen jedoch auch andere oder ergänzende Instrumente (wie z. B. MitarbeiterInnengespräche) zur Verfügung. Unter MitarbeiterInnenzufriedenheit werden mehrere Gesichtspunkte subsumiert: der Gesamteindruck, den die Beschäftigten von der Gemeinde und ihrer Mission haben, wie sie ihr Arbeitsumfeld, die Leitung und das Managementsystem der Organisation beurteilen, wie sie ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und die Entwicklung ihrer persönlichen Fähigkeiten einschätzen und wie sie die Produkte und Dienstleistungen der Gemeinde bewerten.

Das Themenfeld „MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse“ besteht aus folgenden zwei Kriterien:

- K7.1 – Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen
- K7.2 – MitarbeiterInnenbezogene Leistungsmessungen

Themenfeld 7: MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse

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

7.1	Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen: Führt die Gemeinde MitarbeiterInnenbefragungen (anonymisierte, schriftliche Befragung zu folgenden Punkten) durch? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich? Wie zufrieden sind MitarbeiterInnen mit ...?		
a	Die Gemeinde misst die Motivation der MitarbeiterInnen.		
b	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit dem Gesamteindruck der Gemeinde (z. B. Sind die MitarbeiterInnen mit der öffentlichen Wahrnehmung der Organisation zufrieden?).		
c	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit ihrer Einbeziehung in die (Weiter-)Entwicklung der Gemeinde.		
d	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit den Leistungen der Führungskräfte.		
e	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit der Möglichkeit, ihre Ideen in der Gemeinde einzubringen und den Umgang damit.		
f	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit dem Informationsaustausch (welche Infos wann und an wen ergehen).		
g	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit digitalen Angeboten sowie innovativen und agilen Rahmenbedingungen und Angeboten.		
h	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit der Aufgabenverteilung.		
i	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit dem Betriebsklima.		
j	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen hinsichtlich Flexibilität der Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work Life Balance).		
k	Die Gemeinde misst das Bewusstsein der MitarbeiterInnen für Interessenkonflikte (Unvereinbarkeiten).		
l	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen hinsichtlich Chancengleichheit und fairer Behandlung.		
m	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit der Ausstattung des Arbeitsplatzes.		
n	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit den internen Karriere- und Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten.		
o	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit den Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.		
7.1	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
7.1 Konsens			

IV Der CAF-Kommunal Bewertungsraster im Detail

7.2	MitarbeiterInnenbezogene Leistungsmessungen: Erhebt die Gemeinde folgende interne Kennzahlen? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich?		
a	Die Gemeinde misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (z. B. unentschuldigtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz, Kurzzeitkrankenstände, Fluktuationsrate, Anzahl von Beschwerden usw.).		
b	Die Gemeinde misst die Motivation und Einbeziehung der MitarbeiterInnen (Beteiligung an Verbesserungsinitiativen wie z. B. Ideenmanagement, Teilnahme an internen Runden wie Gesundheitszirkel, Qualitätszirkel, Teilnahme am Betriebsausflug, Weihnachtsfeiern usw.).		
c	Die Gemeinde misst die Teilnahme und Leistungen der MitarbeiterInnen für gemeinwohlorientierte Aktivitäten (z. B. Spendenaktionen, Veranstaltungen usw.).		
d	Die Gemeinde misst die Leistungen der MitarbeiterInnen (z. B. Leistungszeiterfassung, Leistungskennzahlen – z. B. Zuordnung der Arbeitsstunden der MitarbeiterInnen auf Kostenstellen).		
e	Die Gemeinde misst die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen der MitarbeiterInnen (z. B. Qualifikationsliste, Dokumentation der absolvierten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, Nutzung digitaler Informations- und Kommunikationsinstrumente).		
7.2	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
7.2 Konsens			

Themenfeld 8 – Ergebnisse sozialer Verantwortung

Gemeinden üben allein schon aufgrund der Art ihrer Hauptgeschäftstätigkeit oder ihres gesetzlichen Auftrags Einfluss auf die Gesellschaft aus. Hierbei geht es vor allem um die Messungen der Wirkungen der Gemeinde auf die Wirtschaft, das soziale und kulturelle Leben, die Lebensqualität, die Umwelt und die Qualität der Demokratie.

Soziale Verantwortung umfasst einerseits den Willen der Organisation, gesellschaftliche und umweltbezogene Aspekte in ihre Entscheidungsfindungen einzubeziehen (Themenfeld 2). Andererseits umfasst sie die Fähigkeit, auf die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt einzugehen. Soziale Verantwortung sollte ein wesentlicher Bestandteil der Strategie einer Organisation sein. Die strategischen Ziele sollten in Bezug auf die soziale Verantwortung der Organisation geprüft werden, um unerwünschte Auswirkungen zu vermeiden.

Das Themenfeld „Gesellschaftsbezogene Ergebnisse“ setzt sich aus folgenden zwei Kriterien zusammen:

- K8.1 – Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen
- K8.2 – Soziale Verantwortung – Leistungsmessung

Themenfeld 8: Ergebnisse sozialer Verantwortung

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

8.1	Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen: Nehmen Interessengruppen wahr, dass die Gemeinde ihrer sozialen Verantwortung nachkommt? Erhebt/Misst die Gemeinde dies? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich? („Erhebt/Misst“ = z. B. aus Umfragen, Berichten, durch unmittelbares Feedback von anderen Organisationen)
a	Die Gemeinde misst, wie die Öffentlichkeit den Einfluss der Gemeinde auf die Lebensqualität der BürgerInnen über ihre eigentlichen Aufgaben hinaus einschätzt (z. B. Veranstaltungsangebot, Sport- und Freizeiteinrichtungen, gesundheitliche Aufklärung, Sicherheitsgefühl, Unterstützung sportlicher und kultureller Aktivitäten, Teilnahme an humanitären Einsätzen, spezielle Aktivitäten für Menschen mit Behinderung, kulturelle Aktivitäten für die Öffentlichkeit, Vereinswesen, Kinderbetreuungsangebot, Schulanbot, gute Verkehrsverbindung).
b	Die Gemeinde misst, wie relevante Interessengruppen den Beitrag der Gemeinde als aktives Mitglied der örtlichen und überörtlichen Gesellschaft einschätzen (z. B. kommunale Förderungen für BürgerInnen in Not-situationen, als ArbeitgeberIn, durch Beiträge zu lokalen, oder gemeindeübergreifenden gesellschaftlichen Aktivitäten).
c	Die Gemeinde misst, wie relevante Interessengruppen die wirtschaftlichen Auswirkungen der kommunalen Leistungen für die Region einschätzen (z. B. Dauer von Genehmigungsverfahren, Aktivitäten zur Standortentwicklung, Standortattraktivität für Unternehmen, Entwicklung der Arbeitsplätze und Betriebsstätten in der Gemeinde, Zurverfügungstellung von Büroflächen usw.).
d	Die Gemeinde misst, wie relevante Interessengruppen den Umgang der Gemeinde mit Umweltfragen/Nachhaltigkeit einschätzen (z. B. Wahrnehmung des ökologischen Fußabdrucks, Energiemanagement, reduzierter Strom- und Wasserverbrauch, Schutz gegen Lärm, Luftverschmutzung, Anregung zur Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, Abfallentsorgung von Gefahrenstoffen, Einkauf von Produkten aus fairem Handel, Recycling-Produkte, erneuerbare Energie usw.).
e	Die Gemeinde misst, wie relevante Interessengruppen den Einfluss der Gemeinde auf das demokratische Engagement, die Transparenz, das ethische Verhalten, die Rechtsstaatlichkeit, Offenheit und Integrität einschätzen (z. B. Umgang mit BürgerInneninitiativen, Umgang mit Datenschutz und Datensicherheit, Auskunftspflicht und Informationspolitik, Einbindung in Beratungs- und Entscheidungsprozesse über den möglichen Einfluss der Organisation auf Sicherheit und Mobilität, Umgang mit Offenlegung von Daten usw.).

IV Der CAF-Kommunal Bewertungsraster im Detail

8.1	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
8.1 Konsens			

8.2	Soziale Verantwortung – Leistungsmessung Kennzahlen über soziale Verantwortung der Gemeinde		
a	Die Gemeinde misst die Aktivitäten der Gemeinde zur Unterstützung sozial benachteiligter BürgerInnen (z. B. Sammlungen und Veranstaltungen für soziale Zwecke, Nachbarschaftshilfe, Inklusion in der Gemeinde usw.).		
b	Die Gemeinde misst die Programme der Gemeinde zum Schutz der BürgerInnen/KundInnen vor Gesundheitsrisiken (z. B. Aktionen im Bereich Gesundheitsprävention, Verkehrssicherheit, Einbruch und Diebstahl usw.).		
c	Die Gemeinde misst die Aktivitäten der Gemeinde zur Bewusstseinsbildung zu wichtigen gesellschaftlichen, umweltpolitischen usw. Themenstellungen (z. B. Abfallvermeidung, Flurreinigung, Hunde in der Gemeinde, Lärmbelästigung, Datenschutz usw.).		
d	Die Gemeinde misst die Maßnahmen der Gemeinde zum Schutz und Erhalt von Ressourcen (z. B. Einkauf bei sozialen Betrieben, Einhaltung von Umweltstandards, Verwendung von Recycling-Materialien und -Produkten, Nutzung umweltfreundlicher Verkehrs- und Transportmittel, Energiesparmaßnahmen usw.).		
e	Die Gemeinde misst die Aktivitäten der Gemeinde als attraktive Arbeitgeberin sowie hinsichtlich Förderung von Diversität, Integration und Akzeptanz ethnischer Minderheiten und von Menschen mit besonderen Bedürfnissen (z. B. Anteil MitarbeiterInnen mit besonderen Bedürfnissen, Anteil von Frauen und Männern im Gemeindedienst usw.).		
f	Die Gemeinde misst die Aktivitäten der Gemeinde in der Zusammenarbeit mit relevanten Behörden, der Gesellschaft und ihren VertreterInnen (z. B. Anzahl von Bürgerforen, Mitwirkung an gesellschaftlichen Initiativen, Mitwirkung an behördenübergreifenden Arbeitskreisen etc.).		
g	Die Gemeinde misst die Aktivitäten der Gemeinde zum Austausch von Wissen und Information mit allen Interessengruppen (z. B. Anzahl der Mitwirkung von gemeindeübergreifenden Arbeitskreisen, Open-Data Initiativen usw.).		
h	Die Gemeinde misst die positive und negative Berichterstattung in den Medien über die Gemeinde (Anzahl von Beiträgen, Inhalt).		
8.2	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
8.2 Konsens			

Themenfeld 9 – Die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisation

Themenfeld 9 beschäftigt sich mit den Ergebnissen, welche die Gemeinde bezogen auf die Bedürfnisse und Erwartungen der unterschiedlichen Interessengruppen (externe Ergebnisse) in Umsetzung ihrer Aufgaben, Strategie und ihrer Pläne erreicht. Weiters werden Ergebnisse der Management- und Modernisierungsleistungen (interne Ergebnisse) betrachtet.

Die wichtigsten Leistungsergebnisse der Gemeinde zeigen, inwieweit Maßnahmen und Prozesse zur Zielerreichung und Erfüllung spezifischer Vorgaben beitragen, die in der Mission, Vision und in der Strategie festgelegt sind.

Die wichtigsten Leistungsergebnisse lassen sich wie folgt unterteilen:

- Externe Ergebnisse: Ergebnisse und Wirkungen, die hinsichtlich der Umsetzung von Mission und Vision (Themenfeld 1), Strategie und Planung (Themenfeld 2), Prozessen (Themenfeld 5) und hinsichtlich der Ergebnisse für die externen Interessengruppen erzielt werden.
- Interne Ergebnisse: Effizienzgrad, wobei der Bezug zu den Themenfeldern Personal (Themenfeld 3), Partnerschaften und Ressourcen (Themenfeld 4) und Prozesse (Themenfeld 5) im Mittelpunkt steht sowie die erzielten Ergebnisse beim Aufbau der Organisation auf dem Weg zur kontinuierlichen Verbesserung.

Das Themenfeld „Leistungsergebnisse der Organisation“ besteht aus folgenden zwei Kriterien:

- K9.1 – Externe Ergebnisse: Ergebnisse und öffentlicher Mehrwert (Public Value) der Gemeinde
- K9.2 – Interne Ergebnisse – Management und Effizienz der Gemeinde

Themenfeld 9: Wichtigste Leistungsergebnisse

Beurteilen Sie die Zielerreichung der Organisation in Bezug auf ihre externen Ergebnisse (9.1) und ihre internen Ergebnisse (9.2)

9.1	Externe Ergebnisse – Ergebnisse und öffentlicher Mehrwert (Public Value) der Gemeinde: Erhebt/Misst die Gemeinde, welche Leistungen erbracht und welche Ziele erreicht werden? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich?
a	Die Gemeinde misst die Menge und Qualität der Leistungen der Gemeinde (z. B. Wirtschaftshofleistungen, Veranstaltungswesen, Bereitstellen von Veranstaltungs- und Freizeiteinrichtungen usw.).
b	Die Gemeinde misst die Wirkungen der Leistungen der Gemeinde auf ihre Interessengruppen (z. B. höheres Umweltbewusstsein, niedrigeres Verkehrsaufkommen etc.).
c	Die Gemeinde misst die Kosten der jeweiligen Leistungen.
d	Die Gemeinde misst die Wirkungen der durch die Gemeinde bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen auf die Gesellschaft und auf die LeistungsempfängerInnen/KundInnen (z. B. gesunde Kinder, sinnvolle Freizeitbeschäftigung, saubere Straßen, weniger Vandalismus usw.).
e	Die Gemeinde misst die Einhaltung von Qualitätsstandards (z. B. Umlaufzeiten im Winterdienst, laufende Wasserkontrollen).
f	Die Gemeinde misst die Umsetzung von Empfehlungen aus Kontrollen diverser Kontrolleinstellungen (Landesrechnungshof, Prüfungsausschuss, Gemeindeaufsicht etc.).
g	Die Gemeinde misst ihre Leistungen durch Vergleiche mit anderen Gemeinden (z. B. Benchmarking-ergebnisse).
h	Die Gemeinde misst die Ergebnisse von Projekten zur Verwaltungsreform (z. B. KundInnenzufriedenheit, Verfahrensbeschleunigung durch digitalisierte Prozesse, Bürokratieentlastung, erzielte Einsparungen etc.).

IV Der CAF-Kommunal Bewertungsraster im Detail

9.1	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
9.1 Konsens			

9.2	Interne Ergebnisse – Management und Effizienz der Gemeinde: Erhebt/Misst die Gemeinde Kennzahlen zum Management und zur Effizienz? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich?		
a	Die Gemeinde verfügt über Ergebnisse aus dem Controlling sowie dem Risikomanagement.		
b	Die Gemeinde verfügt über 3 bis 5 steuerungsrelevante Schlüsselkennzahlen je Abteilung oder Politikfeld (z. B. Soziales, Bau- und Raumordnung, Bürgerservice, Finanzen usw.).		
b	Die Gemeinde verfügt über interne Effizienzkennzahlen zum Management (z. B. Kosten der Personalverwaltung, Kosten pro Quadratmeter Gebäudereinigung usw.).		
c	Die Gemeinde verfügt über Ergebnisse von Vergleichen interner Prozesse mit anderen Gemeinden (z. B. Buchhaltung, Posteingang und Postverteilung usw.).		
d	Die Gemeinde verfügt über Ergebnisse der Auswirkung der Digitalisierung auf die Leistungsergebnisse der Gemeinde (z. B. effizientere Verwaltungsabläufe, Nutzung digitaler Informationsangebote etc.).		
e	Die Gemeinde verfügt über Ergebnisse von Wettbewerben und Qualitätspreisen (z. B. gesunde Gemeinde, E5-Gemeinde, familienfreundliche Gemeinde, Fair-Trade Gemeinde, Klima-Aktiv Gemeinde, Kompostgütesiegel usw.).		
f	Die Gemeinde verfügt über Ergebnisse von internen Kontrollen (z. B. Stichprobenkontrollen, Audits, internes Kontrollsystem usw.).		
g	Die Gemeinde verfügt über Ergebnisse betreffend die Einhaltung des Budgets und die Erfüllung finanzieller Ziele (z. B. monatliche Budgetüberwachung, Ausmaß der Über-, oder Unterdeckung, Einhaltung von Investitionskosten usw.).		
h	Die Gemeinde verfügt über Ergebnisse aus der Vermögensaufstellung (z. B. Bewertung des Gemeindevermögens, Inventarliste).		
i	Die Gemeinde verfügt über Ergebnisse aus der Kosten- und Leistungsrechnung (z. B. Gebührenbereich).		
j	Die Gemeinde verfügt über Ergebnisse von Finanzprüfungen (z. B. Kassaprüfungen).		
k	Die Gemeinde verfügt über regelmäßige Ergebnisse eines internen Kontrollsystems (IKS) bzw. Risikomanagementsystems.		
9.2	Stärken	Verbesserungspotenziale	Maßnahmen zur Weiterentwicklung
9.2 Konsens			

V CAF-Kommunal Glossar

Nachfolgend werden nur einige zentrale Begriffe, auf welchen CAF-Kommunal aufbaut, näher erläutert (Auszug):

Begriff	Erläuterung
Agilität	Agilität bezeichnet die „Fähigkeit einer Organisation, schnell auf Veränderungen einzugehen, indem eine funktionierende Organisation angepasst wird“. In der Praxis bedeutet dies eine schnelle Anpassung an wirtschaftliche und ökologische Veränderungen in wirksamer Form.
Ablauforganisation	In der Ablauforganisation werden die zentralen Prozesse einer Gemeinde beschrieben. Die Ablauforganisation gibt Auskunft darüber, was, wo, wann, wie und durch wen in der Gemeinde erbracht wird. Die Ablauforganisation einer Gemeinde kann explizit im Rahmen von Prozessbeschreibungen dargestellt werden.
Aufbauorganisation	Die Aufbauorganisation bildet das hierarchische Gerüst einer Gemeinde ab, indem diese das Überordnungs- und Unterstellungsverhältnis von Abteilungen, die MitarbeiterInnenzuordnung sowie die grundsätzliche Zuordnung, welche Aufgaben von welcher Abteilung erbracht werden, darstellt. Typisches Beispiel für eine Aufbauorganisation ist das Organigramm der Gemeinde.
Benchmarking	Benchmarking ist ein Instrument, das sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung zum Einsatz kommt. Im Bereich der öffentlichen Verwaltung dient dieses Instrument insbesondere als Ersatz für fehlenden Wettbewerb mit dem Ziel, Effizienz- und Qualitätsverbesserungspotenziale durch den Vergleich der Produkte/Leistungen wie auch Prozesse der eigenen Organisation mit jenen anderer Organisationen zu fördern. Im Vordergrund sollte dabei das Prinzip des „Voneinander- und Miteinander-Lernens“ stehen – ein kontinuierlicher Lernprozess, der allen Beteiligten die Möglichkeit zum Vergleich und zur internen Reflexion von Verwaltungsabläufen und Ergebnissen bietet, um darauf aufbauend mögliche Veränderungsmaßnahmen einzuleiten.
BürgerInnen/KundInnen	Wenn die öffentliche Verwaltung als DienstleisterIn agiert, spricht man von KundInnenbeziehung. Im Gegensatz dazu betrifft die BürgerInnenbeziehung jene Bereiche, in denen die Verwaltung an der Gestaltung der Bedingungen mitwirkt, unter denen sich das wirtschaftliche und soziale Leben abspielt. Die Abgrenzung lässt sich nicht genau festlegen. Jedenfalls ist es notwendig, beide Aspekte von BürgerInnen und KundInnen im Verhältnis zur Verwaltung zu bedenken. KundInnen im Sinne des (iSd) CAF-Kommunal sind all jene natürlichen und juristischen Personen, die freiwillig, oder aufgrund einer gesetzlichen Grundlage die Leistungen der Gemeindeverwaltung in Anspruch nehmen. BürgerInnen iSd CAF-Kommunal sind all jene natürlichen Personen, an die sich die Leistungen der Gemeinde richten.

Begriff	Erläuterung
Digitalisierung	Im technischen Sinne beschreibt die Digitalisierung den Prozess der Umwandlung analoger Informationen in digitale, computerlesbare Daten. Vor dem Hintergrund rasanter Entwicklungen im Bereich der Computertechnologie, des Internets und der sozialen 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. Prüfen der Verwaltungsprozesse hinsichtlich Digitalisierungspotenzialen, die Festlegung einer Digitalisierungsstrategie, Schulungen, Leitlinien zum Datenschutz, Benennung von Datenschutzbeauftragten usw.
Gemeinde	Gemeinde iSd CAF-Kommunal ist die Gemeindeverwaltung. Diese umfasst all jene MitarbeiterInnen der Gemeinde, die die Gemeindeorgane in der Vollziehung ihrer Aufgaben unterstützen. Jedenfalls bezieht sich der CAF auf die Kernverwaltung, Bauhöfe sowie Kindergärten und wir empfehlen diese Dienststellen auch in das Bewertungsteam aufzunehmen. Aus CAF-Sicht arbeitet die Gemeindeverwaltung eng mit den politischen Organen der Gemeinde zusammen, weshalb bei manchen Fragen die Gemeinde auch umfassender bewertet werden kann. Dies kann je nach praktizierter Kooperationskultur in der Gemeinde unterschiedlich ausgelegt werden.
Gender Budgeting	Gender Budgeting ist eine Strategie, die zum Ziel hat, den gesetzlichen Auftrag der Gleichstellung zu erfüllen. Die Haushaltspolitik und der konkrete Haushalt sollen demnach so ausgerichtet sein, dass durch Schwerpunktsetzungen sowie Mittelverteilungen und deren Effekte die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern vergrößert wird (vgl. BMF, Einführung in Gender Budgeting, 2011).
Innovation	Innovation entsteht, wenn gute Ideen in neue Dienstleistungen, Prozesse, Instrumente, Systeme und im täglichen BürgerInnen-/KundInnenkontakt 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.
Integrität	Unter dem Begriff ist die kontinuierliche Aufrechterhaltung eines persönlichen Wertesystems 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 nutzen Organisationen des öffentlichen Sektors Verhaltenskodizes für MitarbeiterInnen, in denen u.a. Leitlinien zum Verhalten in bestimmten Situationen enthalten sind.
Interessengruppen	Interessengruppen oder Stakeholder sind all jene, die ein Interesse, ob finanzieller oder sonstiger Art, an der Organisation und ihrer Geschäftstätigkeit haben. Interessengruppen iSd CAF-Kommunal sind Vereine (Sport, Kultur usw.), lokale Wirtschaft, Interessenvertretungen (Kammern), Bürgerinitiativen, Personalvertretung usw.

Begriff	Erläuterung
Internes Kontrollsystem	Ein internes Kontrollsystem ist die Gesamtheit aller prozessbezogenen Überwachungsmaßnahmen einer Gemeinde. Dazu gehören z. B. Richtlinien (Dienstsanweisungen, Leistungsstandards) sowie Kontrollmechanismen u. Überwachungsaufgaben der Prozessverantwortlichen (Führungskräfte und MitarbeiterInnen). Interne Kontrollsysteme sind tendenziell auf Ebene der Fachprozesse angesiedelt. Sie dienen der Einhaltung von organisatorischen und gesetzlichen Vorschriften und weisen häufig auch Merkmale einer Qualitätssicherung auf. Das Vier-Augen-Prinzip ist etwa eine organisatorische, in Leistungsprozesse integrierte Sicherungsmaßnahme. Ein weiteres Beispiel wäre die Funktionstrennung zwischen Anordnung und kassenmäßigen Vollzug (vgl. Schriftenreihe der Kommunalakademie NÖ, Band 6, 2012).
Leistungsmessung	Neben der unmittelbaren Messung der BürgerInnen- und KundInnenwahrnehmung kann die Qualität der für BürgerInnen/KundInnen erbrachten Dienstleistungen auch aufgrund interner Indikatoren (mittelbar) gemessen werden. Hier werden interne Leistungsergebnisse gemessen wie z. B. Öffnungszeiten, Bearbeitungszeit, Wartezeit, Anzahl der Beschwerden. Daraus können Rückschlüsse auf die Qualität der Leistungserbringung gezogen werden.
Leitung	Leitung iSd CAF-Kommunal sind die BürgermeisterInnen und die leitenden Be- diensteten der Gemeinde (vgl. § 42 NÖ Gemeindeordnung 1973).
Mission/Auftrags- formulierung	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?
MitarbeiterInnenbefragung	Die MitarbeiterInnenbefragung ist ein Instrument der Personalentwicklung, das von der Amtsleitung in Abstimmung mit der Arbeitnehmervertretung eingesetzt wird, um die Einstellungen, Wünsche und Erwartungen der MitarbeiterInnen anonymisiert, strukturiert und systematisch zu erfassen. Typische Themenbereiche von MitarbeiterInnenbefragungen sind: Ausstattung, Arbeitszufriedenheit, Führungskompetenz, Einstellung/Werte/Teamgeist, Aufgaben/Ziele/Delegation, Fehlerkultur, Motivation/Anerkennung/Wertschätzung, Förderung/Weiterentwicklung, Image der Gemeinde. MitarbeiterInnenbefragungen werden in der Regel alle ein bis zwei Jahre durchgeführt und liefern somit wichtige Erkenntnisse zu Verbesserungen und möglichen Entwicklungspotenzialen in den abgefragten Themenfeldern.

Begriff	Erläuterung
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.
Outcome	Der Outcome bezeichnet die Wirkungen öffentlicher Dienstleistung auf die Gesellschaft. Beispiel SeniorInnenbetreuung: Bei Essen auf Rädern besteht der Output in der Anzahl der bereitgestellten Mahlzeiten. Der Outcome zeigt sich in einer höheren Selbstständigkeit der SeniorInnen als auch der mobilen Versorgung von SeniorInnen zu geringeren Kosten als bei einer stationären Betreuung. Siehe auch: https://www.youtube.com/watch?v=olriwc87IYk
Output	Der Output bezeichnet das quantifizierte Ergebnis der Dienstleistungserstellung wie z. B. Anzahl der durchgeführten Bauverfahren, Anzahl bereitgestellter Kinderbetreuungsplätze, Anzahl bereitgestellter Mahlzeiten (Essen auf Rädern usw.).
Partnerschaften	Darunter versteht man die Zusammenarbeit mit Dritten auf geschäftlicher oder nichtgeschäftlicher Grundlage zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels, wobei für die Organisation und ihre KundInnen/Interessengruppen ein Mehrwert entsteht. PartnerInnen der Gemeindeverwaltung iSd CAF-Kommunal sind z. B. Einrichtungen des Bundes und der Länder, Kommunalakademie NÖ, Nachbargemeinden, lokale Vereine und Institutionen (z. B. Pfarre), soziale Einrichtungen, Gemeindebund, Städtebund, Gemeindeverbände wie z. B. Abwasserverband, Abfallverband, Standesamtsverband, Schulgemeindeverband usw., Gemeinde- und Städtepartnerschaften, Kleinregionen, Leaderregionen, Einsatzorganisationen (Rettungsdienste, Polizei, Feuerwehr), Zivilschutz, Bundesheer, Bürgerinitiativen, Banken usw.
Produkt- und Leistungskatalog	Produkte und Leistungen sind wichtige Grundlagen zur Output-Orientierung, für Zielvereinbarungen, für die Erarbeitung von Kennzahlen, zur Messung der Zielerreichung und für ein aussagekräftiges Berichtswesen. Ein Produkt- und Leistungskatalog fasst die vielfältigen Dienstleistungen einer Gemeinde in einer strukturierten Übersicht zusammen.
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. CAF-Kommunal baut auf den Prinzipien des TQM auf.

Begriff	Erläuterung
Resilienz	Resilienz 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 (z. B. Katastrophenfälle, MitarbeiterInnenausfall, Rückgang finanzieller Mittel etc.).
Risikomanagement	Risikomanagement kann als die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Mechanismen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit den Risiken des Verwaltungshandelns und von Entscheidungen definiert werden. Es umfasst den Aufbau geeigneter Instrumente an der richtigen Stelle.
Soziale Medien	Soziale Medien sind webbasierte Kommunikationsmittel zum Erstellen und Austausch von Informationen. Die wichtigsten Funktionen sind: □ Interaktion zwischen Personen, □ nutzergenerierte Inhalte und Profile, □ Personalisierung und persönliche Nutzerkonten, □ „Gefällt mir“-Button, Follower, kommentieren und bewerten. Die wichtigsten sozialen Medien, die in Organisationen des öffentlichen Sektors zum Einsatz kommen sind: 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 gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen. In Zusammenarbeit mit den relevanten Interessengruppen setzen sie sich für die Verbesserung der Lebensqualität ein. Ziel ist es, für Organisation und Gesellschaft gleichermaßen Vorteile zu schaffen.
Strategie	Ein langfristiger Plan mit priorisierten Maßnahmen, der entwickelt wird, um die wichtigsten Ziele der Organisation zu erreichen und ihre Mission zu erfüllen.
Verhaltenskodex	Ein Verhaltenskodex ist eine Sammlung von Verhaltensempfehlungen zur Vermeidung von strafbaren Handlungen im Zuge der Berufsausübung (z. B. Korruption). Der Verhaltenskodex dient vor allem dazu, den öffentlich Bediensteten einen Maßstab für ihr tägliches berufliches Handeln zu bieten. Zu den typischen Themenbereichen, die in Verhaltenskodizes geregelt sind, zählen die Geschenkkannahme, Nebenbeschäftigung, Befangenheit, Amtsverschwiegenheit u. v. m.

Begriff	Erläuterung
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, einem besonderen Bedürfnis oder dem Alter ergeben. Eine von Vielfalt geprägte öffentliche Verwaltung spiegelt die Gesellschaft wider, für die sie Dienstleistungen erbringt.
Vision	Eine Vorstellung davon, was eine Organisation tun und erreichen möchte. Der Kontext dieser Vorstellung wird von der Mission einer Organisation bestimmt.
Wahrnehmungsmessung	Die Wahrnehmungsmessung bezieht sich auf die Frage, wie die MitarbeiterInnen, BürgerInnen/KundInnen sowie die Gesellschaft die Gemeinde und ihre Leistungen wahrnehmen. Die Wahrnehmung der BürgerInnen/KundInnen zu messen bedeutet, sie direkt zu befragen und ein direktes Feedback und Informationen zu verschiedenen Aspekten der Leistung einer Gemeinde zu erhalten (z. B. Öffnungszeiten, Beratungsqualität, Infrastruktur usw.). Entsprechend dem Grundsatz des auf konkreten Fakten beruhenden Managements geht die Organisation nicht von eigenen Annahmen zur KundInnenzufriedenheit aus. Stattdessen stellen die unmittelbaren Äußerungen der KundInnen/BürgerInnen die objektiven Informationen dar. In der Regel erfolgt dies in Form von KundInnen- oder BürgerInnenbefragungen.

VI Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

1. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die neun Themenfelder des CAF	Seite 6
Abbildung 2: Das CAF-Qualitätsprogramm	Seite 7
Abbildung 3: Ergebnisse des CAF-Einsatzes	Seite 9
Abbildung 4: CAF-Kommunal Programm	Seite 14
Abbildung 5: Ausschnitt CAF-Kommunal Bewertungsraster	Seite 21
Abbildung 6: Beispiel CAF-Ergebnis – Gemeinde Musterhausen	Seite 23
Abbildung 7: Beispiel CAF-Aktionsfelder	Seite 29
Abbildung 8: PDCA-Zyklus	Seite 34

2. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kommunikation und Information von Gemeindevertretung und MitarbeiterInnen	Seite 19
Tabelle 2: Wichtige Punkte der Workshop-Vorbereitung – CAF-Konsensworkshop	Seite 24
Tabelle 3: Wichtige Punkte der Workshop-Vorbereitung – CAF- Aktionsplanworkshop	Seite 28
Tabelle 4: Beispiel CAF-Aktionsplan	Seite 30
Tabelle 5: Bewertungsskala für Befähigerkriterien (Themenfeld 1 bis 5)	Seite 35
Tabelle 6: Bewertungsskala für Ergebniskriterien (Themenfeld 6 bis 9)	Seite 58

VII Anhang

1. Checkliste „Einführung CAF-Kommunal in Gemeinden“

Inhalt		Zuständigkeit	Zeitpunkt	Stand der Erledigung
Was?		Durch wen?	Wann?	
1	CAF-Informationsveranstaltung für MitarbeiterInnen durchführen – dabei Einladung an die MitarbeiterInnen, sich zum CAF-Selbstbewertungsteam zu melden	Programmleitung	Monat 1	☐
2	MitarbeiterInnen Zeit geben sich zum CAF-Selbstbewertungsteam zu melden (rd. 2–3 Wochen)		Monat 1	☐
3	Auswahl des CAF-Selbstbewertungsteams	Programmleitung	Monat 2	☐
4	Schulung des CAF-Selbstbewertungsteams	ModeratorIn	Monat 2	☐
5	Individuelle Bewertung durch jedes CAF-Selbstbewertungsteammitglied im CAF-Onlinetool (5-6 Wochen Zeit geben)	CAF-Selbstbewertungsteam	Monat 3–4	☐
6	Treffen der CAF-Selbstbewertungsteammitglieder zur Klärung von Fragen während der individuellen Bewertungsphase organisieren	Programmleitung, CAF-Selbstbewertungsteam	Monat 3–4	☐
7	Vorbereitung des CAF-Konsensworkshops: • Anonymisierte Zusammenfassung der individuellen Bewertungen • Workshopmethodik und -equipment vorbereiten	ModeratorIn	Monat 4	☐
8	Konsensworkshop durchführen (rd. 2 Tage)	ModeratorIn, CAF-Selbstbewertungsteam	Monat 4	☐
9	CAF-Selbstbewertungsbericht erstellen	ModeratorIn	Monat 5	☐
10	Information des CAF-Selbstbewertungsteams, der Leitung und der MitarbeiterInnen über Ergebnisse der Konsensbewertung	Programmleitung	Monat 5	☐
11	Vorbereiten des Aktionsplanworkshops: • Liste der Maßnahmen zur Weiterentwicklung erstellen (Basis CAF-Konsensworkshop) • Aussortieren von Quick-Wins • Workshopmethodik und -equipment vorbereiten	ModeratorIn	Monat 5	☐
12	Aktionsplanworkshop durchführen	ModeratorIn, CAF-Selbstbewertungsteam	Monat 5	☐
13	Aktionsplan fertigstellen	ModeratorIn	Monat 5	☐
14	Information des CAF-Teams, der Leitung und der MitarbeiterInnen über CAF-Ergebnisse	Programmleitung	Monat 6	☐
15	Umsetzung der CAF-Aktionen • CAF-Aktionsgruppen bilden • Stand der Umsetzung laufend überprüfen • laufend CAF-Jour-Fixe durchführen		Monat 6 – ...	☐

2. CAF-Kommunikationsplan

Inhalt	Zielgruppe	Zuständigkeit	Kommunikationsart	Zeitpunkt
Was?	An wen?	Durch wen?	Wie?	Wann?
Information, dass CAF in der Gemeinde durchgeführt wird	AbteilungsleiterIn, BereichsleiterIn	Bürgermeister und Amtsleitung	Arbeitsbesprechung/ Jour Fixe	
Information der MitarbeiterInnen • Vorstellung des CAF, seiner Ziele, Ablauf des CAF-Projektes, die erwarteten Ergebnisse • Einladung zum Mitwirken im CAF-Team	alle MitarbeiterInnen	Amtsleitung und externe Moderation (bei Bedarf)	Mitarbeiterinfo	
Information über geplantes CAF-Projekt an Stakeholder (z. B. BürgerInnen, KundInnen usw.)	Stakeholder/ Interessengruppen	Amtsleitung	Persönliche Gespräche, Artikel in Gemeindezeitung, Newseintrag auf Gemeindehomepage usw.	vor Start des CAF-Projektes
Information an MitarbeiterInnen über die Auswahl des CAF-Selbstbewertungsteams	alle MitarbeiterInnen	Amtsleitung	Jour Fixe, Arbeitsbesprechung, Dienstbesprechung, Rundmail	
Schulung des CAF-Selbstbewertungsteams	CAF-Selbstbewertungsteam	externe Moderation	Workshop	
Information der Ergebnisse des CAF-Selbstbewertungsberichtes	Bürgermeister	Amtsleitung	Persönliches Gespräch und Übergabe des CAF-Selbstbewertungsberichtes	
	CAF-Selbstbewertungsteam	Amtsleitung	CAF-Selbstbewertungsbericht liegt bei Amtsleitung zur Einsichtnahme für CAF-Team auf	

Inhalt	Zielgruppe	Zuständigkeit	Kommunikationsart	Zeitpunkt
Was?	An wen?	Durch wen?	Wie?	Wann?
Kommunikation des CAF-Aktionsplan	Bürgermeister	Amtsleitung	Besprechung zur Abstimmung des CAF-Aktionsplans	
	Gemeindevorstand	Bürgermeister	Bericht in Gemeindevorstand	
	MitarbeiterInnen, die CAF-Aktionen umsetzen	Amtsleitung	Persönliches Gespräch	vor der Information über den CAF-Aktionsplan an alle MitarbeiterInnen.
	alle MitarbeiterInnen	Amtsleitung	• mündlich Präsentation in Dienstbesprechung • schriftliche Kurzfassung wird per Mail übermittelt	
Information über Fortschritt und Ergebnisse des CAF-Projektes an Stakeholder (z. B. BürgerInnen, KundInnen usw.)	Stakeholder/Interessengruppen	Amtsleitung	Persönliche Gespräche, Artikel in Verbandszeitung, Newseintrag auf Verbands-Homepage, Veranstaltungen	laufend während des CAF-Projektes sowie danach

Bisher erschienen:

Band 1:

NÖ Kanalgesetz 1977

Gesammelte Judikatur der Höchstgerichte
August 2008
Dr. Walter Leiss

Band 2:

NÖ Bauordnung 1996

Gesammelte Judikatur der Höchstgerichte
März 2009
Dr. Walter Leiss

Band 3:

Bundesabgabenordnung BAO

Praxiswegweiser für Gemeinden
Dezember 2009
Mag. Herbert Hubmayr

Band 4:

Kommunales Wasserleitungsrecht in NÖ

Leitfaden für die Praxis
Mai 2011
Mag. Matthias Röper, Dr. Walter Leiss

Band 5:

Rechtliche Aspekte der Hundehaltung in NÖ

Leitfaden für die Praxis
Juli 2012
Mag. Herbert Hubmayr, Mag. Matthias Röper,
Dr. Walter Leiss

Band 6:

Schritt für Schritt zum IKS

Leitfaden für die Einführung eines internen
Kontrollsystems in Gemeinden
Juli 2012

Band 7:

Neuerungen für Gemeinden durch die Einführung des Landesverwaltungsgerichts in NÖ

Leitfaden für das kommunale Rechtsmittelverfahren
November 2013
Mag. Matthias Röper, MMag. Matthias Kopf,
Mag. Herbert Hubmayr

Band 8:

Modernes Finanzmanagement

Ein Leitfaden für den Einsatz von
Finanzinstrumenten in NÖ Gemeinden
September 2014
Dr. Christian Koch, Mag. Michael Gruber,
MMag. Hellfried-Florian Aubauer

Band 9:

Versicherungsmanagement für Gemeinden

Ein Leitfaden für die Praxis
November 2014
Mag. Mario Gnesda

Band 10:

Über die Aufgaben des Prüfungsausschusses in den nö. Gemeinden

Ein Leitfaden für die Prüfung in der Praxis
März 2016
Dir. Harald Bachhofer, MPA MBA,
Mag. Johannes Landsteiner, Mag. Thomas Mayer

Band 11:

Effizientes Projektmanagement

Ein Leitfaden für Projektsteuerung & Qualitätssicherung
kommunaler Bauvorhaben
Juni 2017
Josef Wallenberger, Mag. Nina Sillipp,
Gerhard Linhard, DI Johannes Pressl

Band 12:

Erstmalige Erfassung und Bewertung von Vermögen gem. VRV 2015

Ein Arbeitsbehelf für die Praxis
Mai 2018
Mag. (FH) Andreas Auer, Elisa Holzapfel, BA,
Dr. Gerhard Pircher, Reg.Rat Christian Schleritzko, MSc

Band 13:

Qualitätsmanagement in Gemeinden

Nachhaltige Verbesserungen mit dem
CAF-Kommunal erzielen
Mai 2020
Mag. Thomas Prorok, Mag. Philip Parzer, MSc

Notizen

Der verlässliche Partner für unsere Gemeinden.



Community Management Academy

Kommunalakademie Niederösterreich

Landhausplatz 1, Haus 5, 3109 St. Pölten
Tel. 02742/9005-12580, 12581; Fax 02742/9005-12315
Internet: www.kommak-noe.at E-Mail: kommak@noel.gv.at

*Wir bilden Wissen.
aktuell · praxisnah · vor Ort*



KDZ
Zentrum für Verwaltungsforschung

**Beratung/Forschung/Weiterbildung
für den öffentlichen Sektor**

Guglgasse 13 · A-1110 Wien
T: +43 1 892 34 92-0
office@kdz.or.at

   #PublicSector

